



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A formação como instrumento da mudança

O caso Crowne Plaza Porto em processo de *rebranding*

Trabalho Final de Mestrado

apresentado à Universidade Católica Portuguesa

para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Joana Fonseca de Oliveira Santos

sob orientação do

Prof. Mes. Rui Lourenço Gil

Universidade Católica Portuguesa, Porto

Abril, 2017

Agradecimentos

Aos meus Pais por me terem dado a vida e por me sustentarem em cada passo, alguns instáveis, que dou neste mundo!

Ao Prof. Rui Lourenço Gil pela força, compreensão, atenção e cuidado.

Ao Dr. Vítor Silva e à Mes. Filipa Santos, pela presença física, apoio, compreensão, e por tudo o que há de melhor, e sempre um pouco mais!

Ao meu João! Faltam-me as palavras para te descrever. É para avançar!

Às três pessoas que entraram na minha vida no início do estágio no Millennium bcp, e que por cá ficaram: Sara Santos, João Paulo Tavares e Rui Jorge Conceição. Bem hajam pela alegria contagiante!

A mim, pelo sorriso constante – por todos comentado, e pela capacidade e força em superar adversidades, fazendo lição de vida das palavras de Martin Luther King: *Se não puder voar corra, se não puder correr ande, se não puder andar rasteje, mas continue em frente de qualquer maneira!*

Resumo

Em 2014, no Porto, a exploração de um hotel cinco estrelas muda de marca e de operador – o quarto mundial no segmento de luxo. O gestor da unidade hoteleira é substituído, a estrutura organizativa sofre ligeiras alterações, é introduzido um sistema de premiação baseado em notas de louvor, e mantêm-se todos os ativos humanos. O desafio maior consiste em socializar rapidamente os colaboradores na nova filosofia de negócio, em padrões de colaboração e serviço de excelência, e num *mind set* de melhoria contínua sob pressão para autossuperação distintiva no mercado. No âmbito das pessoas, a condução da mudança é formalmente delegada na Direção de Recursos Humanos que intervém através de ação de formação específica à natureza da mudança, programa concebido na sede do novo operador e dirigido a todos os atores, incluindo o diretor geral do hotel.

A singularidade do caso reside em fazer depender primária e extensivamente a condução da mudança da intervenção da GRH por via da formação, e não da ação concertada dos líderes. Neste contexto, o estudo deste caso assume como objetivos: (a) identificar os processos de condução da mudança adotados, confrontando-os com o referencial teórico sobre liderança da mudança (Kotter, 1996; Kotter & Cohen 2002; Kotter & Rathgeber, 2007; Rego & Cunha, 2003); e (b) identificar os processos de formação para a mudança mobilizados, confrontando-os com os referenciados na literatura sobre avaliação da formação (Kirkpatrick, 1996; Brinkerhoff, 2005; Wang & Wilcox, 2006; Cunha et al., 2010; Lopes & Pereira, 2010). A metodologia adoptada combina análise documental

de dados internos do novo operador e do anterior, observação não participante, e entrevistas de vários tipos – ao diretor RH, à técnica de RH sénior e uma das formadoras, e a participantes dos diversos departamentos.

O estudo conclui que: (a) para as naturezas alvo da mudança, a formação cumpriu um papel instrumental importante, mitigando substancialmente a ausência de liderança da mudança primariamente assente na ação concertada dos líderes formais, nomeadamente ao ter dado prioridade ao grupo dos diretores; (b) a repercussão positiva da formação foi limitada pela circunscrição temporal do programa e a sua avaliação confinada à reação e à aceitação dos participantes; e (c) a fabricação sustentada da mudança não dispensa a articulação congruente das lideranças intermédias e diretas e um consequente sistema de avaliação e premiação do desempenho dos colaboradores. Este caso contribui para o conhecimento sobre o papel supletivo da formação à liderança dos processos de mudança nas organizações, bem como sobre o seu papel potenciador.

Sumário: referenciais teórico-concetuais sobre condução da mudança nas organizações e sobre avaliação da formação; metodologia de estudo; os desafios de mudança no caso objeto de estudo; o programa de formação usado como instrumento de mudança; análise e discussão dos resultados.

Palavras chave: condução da mudança; avaliação da formação; *rebranding*; gestão hoteleira.

Abstract

In 2014, in Oporto, the exploration of a five-star hotel changes brand and operator - the world's fourth in the luxury segment. The hotel manager is replaced, the organizational structure changes slightly, an award system based on praise notes is introduced, and all human assets are retained. The biggest challenge is to quickly socialize employees in the new business philosophy, standards of collaboration and service excellence, and a mind set of continuous improvement under pressure for distinctive self-improvement in the marketplace. In the scope of the people, the change is formally delegated to the Human Resources Direction, which acts through a specific training programme considering the nature of the change, a programme designed at the new operator's headquarters and directed to all actors, including the hotel's general manager.

The uniqueness of the case lies in making primary and extensive management of the change in HRM intervention through training rather than in the concerted action of leaders. In this context, the study of this case assumes as objectives: (a) to identify the adopted processes of driving change, confronting them with the theoretical reference on leading change (Kotter, 1996; Kotter & Cohen 2002; Kotter & Rathgeber, 2007; Rego & Cunha, 2003); and (b) to identify the mobilized training processes for change, confronting them with those referenced in the literature on training assessment (Kirkpatrick, 1996; Brinkerhoff, 2005; Wang & Wilcox, 2006; Cunha et al., 2010; Lopes & Pereira, 2010). The methodology adopted combines documentary analysis of internal

data from the new operator and from the previous one, non-participant observation, and interviews of various types - to the HR director, the senior HR technician and one of the trainers, and to participants from the various departments.

The study concludes that: (a) for the target natures of change, training has played an important instrumental role, substantially mitigating the lack of change leadership primarily based on the concerted action of formal leaders, in particular by giving priority to the group of principals; (b) the positive impact of training was limited by the program's temporal circumscription and its evaluation confined to the reaction and acceptance of participants; and (c) the sustained fabrication of change does not dispense the congruent articulation of the training programme with the intermediate and direct leaderships and a consequent system for evaluating and rewarding employee performance. This case contributes to the knowledge about the supplementary role of training in leading change processes in organizations, as well as their role as enabler.

Summary: Theoretical-conceptual references on how to lead change in organizations and on training evaluation; Study methodology; The challenges of change in the case under study; The training programme used as a tool for change; Analysis and discussion of results.

Key words: leading change; training evaluation; rebranding; hotel management.

Índice geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
<i>Abstract</i>	vii
Índice geral	9
Índice de figuras	11
Índice de tabelas	13
Introdução	15
<u>Parte I – Enquadramento teórico</u>	
Capítulo 1 – Mudança e condução da mudança nas organizações	21
1.1. Atualidade e pertinência da mudança nas organizações	21
1.2. O papel da cultura nos processos de mudança	23
1.3. Os alvos da mudança	27
1.4. Os tipos de mudança	28
1.5. O processo de resistência à mudança	32
1.6. As fases de mudança e os processos associados	40
1.6.1. A condução da mudança	43
1.6.2. A eficácia no modelo de Kotter	49
Capítulo 2 – A avaliação da formação	53
2.1. A avaliação da formação no desenvolvimento do capital humano	53
2.2. Conceituação da avaliação da formação	56
2.3. Avaliação da formação: integração com a formação e tipos de avaliação	60
2.4. Modelos de avaliação da formação	65
2.4.1. O modelo RLAI (<i>reaction, learning, application, impact</i>)	65
2.4.2. O modelo CIPP (<i>context, input, process, product</i>)	70
2.4.3. O modelo CIRO (<i>context, input, reaction, outputs</i>)	70
2.4.4. O modelo UFE (<i>utilization focused evaluation</i>)	71
2.4.5. A taxa ROI (<i>return on investment</i>)	71
2.4.6. O modelo SCM (<i>success case method</i>)	72

Parte II – Estudo empírico

Capítulo 3 – Metodologia	77
3.1. O contexto e o problema que motivou a investigação	77
3.2. Objetos de estudo, objetivos e questões de investigação	78
3.3. A realidade a estudar e os participantes no estudo	79
3.4. O método e as técnicas de estudo	81
3.5. Instrumento e procedimentos	84
Capítulo 4 – O caso Crowne Plaza Porto: o desafio do <i>rebranding</i>	87
4.1. Identificação da unidade hoteleira e dos períodos de exploração	88
4.2. Os referenciais da mudança	89
4.2.1. A situação inicial: sob a marca Tiara Park Atlantic (2008 - 2013)	89
4.2.2. A situação horizonte: sob a marca Crowne Plaza Porto (2014 -)	92
4.3. A mudança	96
Capítulo 5 – A formação <i>One step ahead</i>	103
5.1. O pedido do Grupo IHG à Direção RH do Crowne Plaza Porto	104
5.2. A resposta da Direção RH do Crowne Plaza Porto	105
5.3. O programa <i>One step ahead</i>	107
5.4. Os conteúdos do processo de socialização	110
5.5. A avaliação do programa <i>One step ahead</i>	114
Capítulo 6 – Análise e discussão dos resultados	119
6.1. Em que medida a mudança foi bem conduzida?	119
6.2. Em que medida a avaliação da formação foi bem executada?	122
6.3. Em que medida os trabalhadores foram envolvidos na mudança?	124
6.4. Em que medida a formação ajudou os trabalhadores na mudança?	125
6.5. Que sugestões de melhoria os trabalhadores sugerem?	126
Considerações finais	128
Bibliografia	131

Índice de figuras

Figura 1: O filtro cultural	25
Figura 2: Tipos de mudança organizacional	31
Figura 3: Inscrição da avaliação da formação no ciclo da formação	61
Figura 4: Organograma do Tiara Park Atlantic Porto	90
Figura 5: Ícones que expressam a conceção de negócio do Crowne Plaza	91
Figura 6: Representação gráfica da visão corporativa do Crowne Plaza	92
Figura 7: Organograma do Crowne Plaza Porto	93

Índice de quadros

Quadro 1: Tipos de mudança	30
Quadro 2: As resistências chave à mudança	36
Quadro 3: Fases e processos da mudança de Lewin e Shein	43
Quadro 4: Os oito passos do processo de liderança da mudança de Kotter	45
Quadro 5: As etapas de avaliação da formação de Brinkerhoff	72
Quadro 6: Mapa de pessoal no momento da mudança	78
Quadro 7: Caracterização dos sujeitos entrevistados	79
Quadro 8: Os valores do Crowne Plaza Porto	93
Quadro 9: Os princípios de serviço do Crowne Plaza Porto	110
Quadro 10: Ação <i>One step ahead</i> : avaliação dos formandos	117

Introdução

Em Portugal o turismo é um setor económico de elevada importância, quer pelo volume de negócios, quer pelas cadeias de valor que promove. Nele a hotelaria tem lugar de destaque, particularmente no segmento de luxo aonde existe uma dinâmica particularmente competitiva. É grande a procura por unidades hoteleiras cuja oferta distintiva seja expressão de diferenciação estratégica, e destacadamente na relação qualidade do serviço e preço. Estes dois fatores jogam pressões organizacionais constantes para rendibilização dos ativos humanos no sentido de maior contenção de custos e rapidez de resposta personalizada ao mercado. Nesta prevalente competitividade as administrações das marcas que exploram as unidades hoteleiras percebem a necessidade imperativa de realizar recorrentemente mudanças, seja através da aquisição ou alienação de unidades, seja através de fusões ou de contratos de exploração a termo.

O caso aqui objeto de estudo resulta precisamente de uma alteração de contrato de exploração a termo de um hotel cinco estrelas sito na Avenida da Boavista, no Porto. O edifício, propriedade da HOTELGAL, foi inicialmente cedido à exploração à Société des Hôtels Méridien, posteriormente passou a Tiara Hotels & Resorts que no fim de 2013 cedeu posição a favor da marca Crowne Plaza Hotel & Resorts, passando a unidade hoteleira a partir do início de 2014 a designar-se Crowne Plaza Porto, com um período previsto de exploração de vinte e cinco anos.

No contrato o novo operador assumiu ficar com todos os colaboradores. Contudo, o modelo de negócio era diferente, os clientes alvo passaram a ser empresários e executivos em trabalho, em vez de casais/pessoas em períodos de distensão de vida orientados para o lazer. A nova cultura corporativa era também acentuadamente diferente, orientada para a excelência superlativa *inter pares* assente em valores de forte colaboração interna e de aprendizagem recorrente para melhoria contínua. Assim, o desafio do novo operador passava essencialmente por rapidamente, sem paragem do hotel, do topo à base, socializar os colaboradores na nova *alma* organizacional: na nova estratégia, na filosofia de trabalho subjacente, e nos valores próprios no exercício das atividades. Desafio este ampliado pelo facto de durante o primeiro meio ano o hotel estar sem diretor geral nomeado e, quando o teve, ele não falar português. Deste modo, dada a natureza da mudança envolver o alinhamento social dos colaboradores, o caminho a seguir impôs o recurso à formação. Porém, também aqui, dada a especificidade das matérias a tratar não permitir comprar fora o serviço, acrescia ainda ao desafio a seleção e preparação dos formadores internos e a valoração interna do seu estatuto de molde a cumprirem mais facilmente a sua missão persuasiva, e para tanto a esse lote restrito de formadores foi atribuído o estatuto de *embaixadores da marca*.

Este cenário estabeleceu uma oportunidade de estudo com alguma singularidade pois a condução da mudança ficava neste caso muito dependente da qualidade de resposta da Direção de Recursos Humanos do hotel a quem os dirigentes na sede do novo operador delegaram formalmente a responsabilidade organizativa e executiva da intervenção, sendo o novo diretor geral, também ele, um dos formandos. Sucede que os referenciais teórico-conceituais da literatura, quer no âmbito da cultura, particularmente desde os contributos de Edgar Schein, quer no domínio da liderança da mudança com os trabalhos salientes de John Kotter, põem a ênfase no papel dos líderes.

Acontecia que neste caso particular os resultados dependeriam sobremaneira, e extensamente, da intervenção formativa. Esta, não só antecederia a ação dos líderes, como teria de cumprir o desígnio de promover a sua ilustração conjunta com subsequente comprometimento, no mínimo embrionário, para a formação atuante de uma coligação consonante para a sustentada ocorrência da mudança.

Neste quadro, o estudo deste caso assumiu como objetos gerais de investigação *o processo de condução da mudança e o programa de formação para a mudança*. Assim, em congruência, assumiram-se como objetivos de investigação: (a) verificar a conformidade dos processos de condução da mudança com o referencial teórico-concetual sobre liderança da mudança; e (b) verificar a conformidade do processo de formação para a mudança com o referencial teórico-concetual sobre avaliação da formação. No âmbito deste propósito, o presente trabalho apresenta-se estruturado em duas partes, enquadramento teórico e estudo empírico, que ordenam seis capítulos que abaixo sumariamente se descrevem.

No primeiro procede-se à revisão da literatura sobre mudança e condução da mudança, tendo em vista, na sua conclusão, sistematizar o referencial teórico-concetual a utilizar no estudo de campo sobre a mudança e sobre a condução da mudança no Hotel Crowne Plaza Porto, e na análise e discussão dos respetivos resultados. O capítulo encerra com a caracterização do modelo de condução da mudança proposto por John Kotter assumido como referencial teórico para analisar e discutir os dados sobre liderança da mudança.

No segundo procede-se à revisão da literatura sobre a avaliação da formação, tendo em vista na sua conclusão sistematizar o referencial teórico-concetual a utilizar no estudo de campo sobre o programa *One step ahead* utilizado como instrumento de mudança no Hotel Crowne Plaza Porto, e na análise e discussão dos respetivos resultados. O capítulo encerra com a caracterização de vários

modelos de avaliação da formação, assumindo como referencial teórico o modelo de Kirkpatrick.

No terceiro capítulo, referente à metodologia de estudo, procede-se: à caracterização do contexto e do problema que motivou a investigação; à identificação dos objetos, dos objetivos e das questões de investigação; à caracterização da realidade estudada e dos participantes no estudo; à identificação do método e das técnicas de pesquisa mobilizadas; à descrição do instrumento utilizado e dos procedimentos de campo e de análise dos dados.

No quarto procede-se à identificação da unidade hoteleira onde a mudança ocorreu e dos seus períodos de exploração, e à caracterização do processo de mudança de marca e de operador, considerando na organização estudada as situações inicial e horizonte e discriminando-as relativamente: à filosofia do negócio, à cultura corporativa e à estrutura organizativa. Seguidamente caracteriza-se o processo de mudança: o que se manteve e o que foi alterado, a sua liderança e o seu acolhimento na população alvo.

Na abertura do quinto capítulo procede-se à descrição do pedido de formação movido no âmbito da mudança de marca e de operador pelo Grupo IHG à Direção de Recursos Humanos do Crowne Plaza Porto, e à caracterização da organização da resposta, da constituição e preparação da equipa de formadores, e do programa de formação *One step ahead*. Seguidamente apresentam-se os conteúdos abordados nesta ação para socializar os colaboradores, concluindo com a caracterização do processo de avaliação desta intervenção formativa.

No sexto capítulo, considerando as respostas para as questões de pesquisa, procede-se à análise e discussão dos dados relativos à condução da mudança e à avaliação da formação, concluindo com a identificação e fundamentação de pistas que em situações análogas possam contribuir para potenciar resultados.

Em conclusão apresentam-se considerações finais onde se reflete sobre o valor do trabalho realizado e as suas limitações, concluindo com pistas para trabalhos futuros.

Parte I

Enquadramento teórico

Capítulo 1

Mudança e condução da mudança nas organizações

Neste capítulo procede-se à revisão da literatura sobre mudança e condução da mudança, tendo em vista, na sua conclusão, sistematizar o referencial teórico concetual a utilizar no estudo de campo sobre a mudança e sobre a condução da mudança no Hotel Crowne Plaza Porto, e na análise e discussão dos respetivos resultados.

A revisão da literatura apresenta-se sistematizada nos seguintes tópicos: o papel da cultura nos processos de mudança, os tipos de alvo nas mudanças, o processo de resistência à mudança, e os modelos sobre mudança e a sua condução. Primeiramente salienta-se a atualidade e pertinência da mudança nas organizações, passando em revista a mudança de marca, dada a natureza geral da mudança alvo do estudo empírico ser o *rebranding* (ver capítulo 4), que repercute na comunicação ao mercado, e, no plano interno, em todos os trabalhadores – onde se situa o foco do estudo empírico. Este capítulo encerra com a caracterização do modelo de condução da mudança proposto por John Kotter que proporciona poder heurístico para sistematizar os dados que descrevem o caso estudado e para os analisar e discutir (ver capítulo 6).

1.1. Atualidade e pertinência da mudança nas organizações

Na atualidade a competitividade exige às organizações uma grande capacidade para lidarem com as condições existentes e para se reestruturarem. A mudança caminha a par e passo com a vida organizacional (Ferreira, Neves,

Abreu & Caetano, 2000), podendo a sua natureza ser muito diversa e, entre outras matérias, envolver: estruturas organizativas; tecnologias; processos de gestão; procedimentos e operações; produtos e serviços; bem como, a cultura corporativa e a mentalidade, nos valores e atitudes dos colaboradores (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000).

António Caetano (2001) também salienta que as organizações podem estar expostas à confluência de mudanças internas e externas, sendo sistemas em constante interação. Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) dão destaque ao papel que a mudança pode ter na criação de relações interorganizacionais, podendo facilitar a criação de redes de conhecimento, de comunidades de prática, e o estabelecimento de alianças estratégicas, e até de parcerias internacionais.

Stuart e Muzellec (2004) referem-se ao *rebranding* como uma mudança, com alterações revolucionárias, nomeadamente: no nome da entidade, no logótipo e no *slogan*. Esta conceção vai ao encontro da definição de Muzeelec, Doogan e Lambkin (2004, p.32) para quem a mudança de marca é considerada como "...the practice of building a new name representative of a differentiated position in the mind frame of stakeholders and a distinctive identify from competitors...". Estes três autores, para além de mencionarem a alteração da marca no quadro mental dos *stakeholders*, apresentam ainda o *rebranding* como uma *key feature*, referente a um dispositivo de sinalização, ou a uma forma de comunicar aos *stakeholders* que a organização sofreu alterações. Assim, para estes autores o *rebranding* é uma mudança de dimensão estratégica, ou de reposicionamento da marca.

Os autores mencionados consideram que a mudança é um assunto atual, particularmente para as organizações que se encontram expostas à competitividade e que pretendam proceder a alterações. Estas alterações podem envolver processos radicais como o *rebranding* que corresponde a mudança de

orientação estratégica, ou que se circunscreva apenas ao reposicionamento da marca. Seja qual for o cenário, as mudanças em geral, e o *rebranding* em particular, exigem aos colaboradores alterações significativas nos modos de atuar que por sua vez derivam de mudanças no seu *mind set* o qual deverá apresentar-se em alinhamento com a identidade e a cultura corporativa.

Dado o impacto da cultura nos processos de mudança, este assunto será seguidamente tratado.

1.2. O papel da cultura nos processos de mudança

Com raízes na antropologia, o conceito de cultura começou a ser abordado nas organizações na segunda metade do século XX, anos 60 e 70, e ganhou relevo a partir dos anos 80 (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000; Neves, 2001). Trata-se de um conceito polissêmico, na atualidade incontornável no domínio dos estudos organizacionais. O exercício da gestão, tanto está exposto à contingência da cultura, como se apoia nela, e o desempenho dos líderes é tido como essencial para a sua construção social, reforço ou transformação.

O conceito cultura é considerado por Neves (2001, p. 448) como

“...uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um todo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, etc., adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade...”.

Esta conceção pluralista da cultura, segundo este autor, advém de um pensamento antropológico que perspetiva a cultura sob duas conceções:

- Na primeira, a cultura surge como um conjunto de padrões culturais, sobre os quais existem diferenças no grau de acessibilidade, de consciência, de complexidade e de espécie. É criada pelos sujeitos em interação e enfatiza a estrutura mais padronizada da cultura em detrimento das suas dimensões ou conteúdos. Os padrões observáveis são os comportamentos e os artefactos, em que os mais complexos são

as formas de organização económica, política, social, religiosa, filosófica, direito, ciência e arte.

- A segunda conceção refere-se à cultura como uma estrutura social. Trata-se de uma rede ou sistemas de relações sociais onde todos os componentes contribuem de forma harmoniosa para a sua existência e continuidade. Não é diretamente observável, mas uma manifestação nas relações sociais, estas sim, observáveis. A cultura é assumida como um sistema sociocultural (Neves, 2001).

José Neves (2001) acrescenta que a cultura é um sistema que auxilia as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar. E que se traduz num processo partilhado, nomeadamente no pensamento das pessoas de uma sociedade, compreendendo símbolos e significados.

Numa apreensão sintética, a cultura refere-se a algo adquirido que age como força latente, parcialmente consciente, que reflete e se reflete nos valores, nos modos de perceção, nos padrões de pensamento e nos comportamentos individuais e coletivos, bem como no uso e na produção de artefactos. Sobre a cultura importa discriminar duas abordagens passíveis de complementaridade, e em larga medida de desejável confluência nas organizações, se bem que a diversidade crítica seja muito importante, a saber:

- A cultura como sistema ideográfico, ou seja descritivo de uma determinada realidade organizacional, por exemplo, uma organização, operacionalizada em normas e traços típicos que no sistema particular resiste ao tempo e tem escala de partilha; e
- A cultura como sistema sociocultural, isto é, como rede de relações interpessoais, internas e com *stakeholders* externos, a partir da forma própria/ singular como os atores organizacionais assumem as referências culturais, por exemplo: os valores, a mentalidade, os princípios de ação, as crenças, e as práticas em uso.

É neste quadro que importa situar a cultura corporativa – dimensão saliente nos processos de *rebranding* – enquanto referencial de natureza descritiva, usado pelos dirigentes de uma organização para, com consistência, mobilizarem influência social sobre os demais atores organizacionais relativamente ao modo de se assumirem, de pensarem e de atuarem, e que pode extravasar o contexto de trabalho.

A mudança nas organizações, nomeadamente quando é preparada internamente é profunda ou extensa e, coloca aos seus promotores desafios de articulação/ ancoragem com a/ na cultura. Kotter, como mais à frente se verá, dá destaque a este aspeto, referindo como boa prática na condução da mudança, não a reduzir a processos (Kotter, 1996). Para assegurar esta boa articulação, Galpin (1996) propõe o conceito de ‘filtro cultural’, um método de análise ao serviço da conceção e da execução da mudança que prospeta em dez componentes da cultura matérias sobre as quais se pode intervir e formas de o fazer para concretizar sustentadamente uma mudança (ver Figura 1).

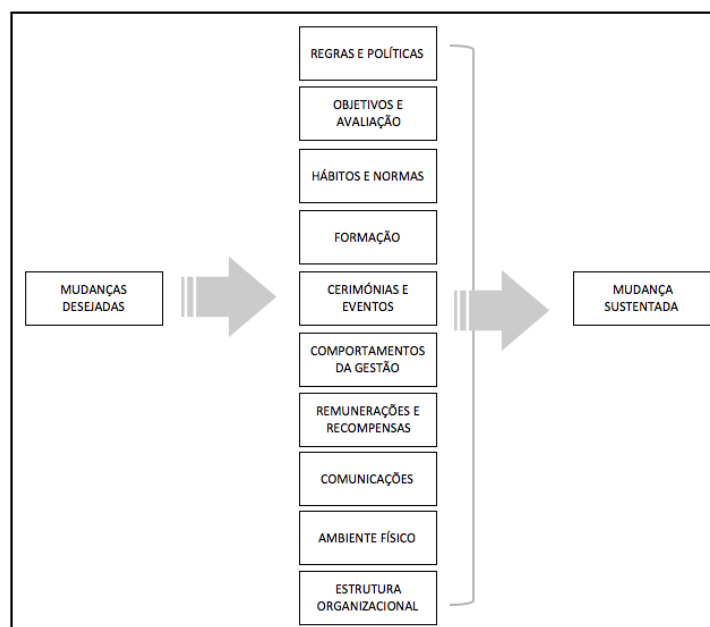


Figura 1: O filtro cultural (Galpin, 1996)

Este autor defende que este filtro/ método é de particular importância nas fases de mudança mais difíceis, nomeadamente nas de maior tangibilidade no

âmbito dos sistemas e dos procedimentos. Estas fases são as de: implementação que deve ser séria, feita com empenho, de forma convicta e com sustentação; e a de acompanhamento na qual se decide o que se deve medir, e como proceder na avaliação periódica através de observação e do *feedback* das chefias e dos colegas.

Segundo Galpin (op. cit.) as mudanças a realizar devem submeter-se ao crivo do ‘filtro cultural’ para de forma sistemática e exaustiva serem identificadas as boas práticas para as executar. A título de exemplo, se para uma determinada mudança desejada se aplicar o ‘filtro cultural’, com especificidade e exaustividade, considerando as dez componentes culturais, virtualmente todas as matérias sobre as quais se possa intervir serão visadas, nas formas de intervir no planeamento e na execução e, bem assim oportunamente avaliadas. Deste modo é possível potenciar a sustentabilidade de mudanças planeadas, devidamente articuladas com a cultura organizacional/ corporativa, cuja implementação eficaz, como Galpin (1996) salienta, cria expectativa de benefícios em domínios como: diminuição de erros; redução de ciclos temporais; redução de custos; melhoria do serviço ao cliente; e aumento da rendibilidade.

Este autor dá ainda ênfase ao risco a que os gestores se expõem quando forçam mudanças sem equacionar o ‘filtro cultural’, nomeadamente o de poderem ter dificuldade em compreender o processo em cuja implementação participam na sua multidimensionalidade, e de terem dificuldade em assegurar a sua compreensão e fundamentação aos colaboradores alvo de tais processos. Por outro lado, sendo o processo bem explicado os gestores estes ampliam o seu poder de agir por via das componentes culturais, nomeadamente através: da definição de novos objetivos e medidas; do desenvolvimento de novos sistemas de remuneração e recompensas; de novas ações de formação; da melhoria/intensificação das comunicações; da redefinição de regras e de políticas; da

alteração dos comportamentos de gestão; e do estabelecimento de novos hábitos e normas capazes de reforçar o novo processo de compra.

Em conclusão, a cultura organizacional refere-se a uma realidade que idealmente premeia o pensamento dos colaboradores organizacionais através de um sistema partilhado de símbolos e de significados que lhes pertence e influencia o seu agir em contexto real de trabalho. Associa-se, e deve ponderadamente ser associado, aos processos que concorrem para a mudança organizacional, desejo incontornável para as organizações na sua luta de sobrevivência e desenvolvimento (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000).

Após a abordagem ao papel da cultura nos processos de mudança, importa identificar os tipos de alvo nestes processos, matéria da qual se tratará a seguir.

1.3. Os alvos da mudança

Os tipos de alvo de uma mudança correspondem aos níveis de análise organizacional, assim, há que considerar: os sujeitos, os grupos e a organização no seu todo (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000).

Para os sujeitos as mudanças surgem no âmbito profissional pela aquisição de novos conhecimentos ou competências, pela modificação de atitudes e de comportamentos, podendo para tal os sujeitos ser alvo de programas de formação externos e internos à organização onde trabalham. Para que a intervenção sobre os sujeitos se repercuta na produtividade organizacional e esta traga as mudanças desejadas é necessário existir uma conjugação consistente entre os grupos e as organizações (op. cit.).

Relativamente aos grupos, nos processos de mudança, é importante garantir que tenham a capacidade para gerir a cooperação e a competição associadas às interdependências dos recursos organizacionais, como, por exemplo, a consolidação do espírito de equipa e a resolução de problemas em grupo.

Por último, a organização é possivelmente o alvo mais importante. Pois são essenciais para ajudar nas mudanças individuais e grupais, assim como para as que reportam ao nível sócio-organizativo global, ou seja, macro-organizacional, sendo de salientar que a mudança pode incidir sobre toda a atividade sócio-organizativa, nomeadamente, entre outros:

- Valores;
- Cultura organizacional;
- Estrutura e estratégia global da organização;
- Conceção dos postos de trabalho;
- Tecnologia;
- Práticas e processos de gestão.

Os autores Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (2000) chamam a atenção para a importância de, no âmbito de uma mudança, intervir de forma concertada sobre os três alvos identificados, dado que, por exemplo, atuar apenas no primeiro alvo para alterar as competências dos sujeitos e mudar os seus processos de gestão, por si só pode não ter relevância no funcionamento da organização. O que implica que se tenha de atuar sobre os três tipos de alvo em uníssono, e com consistência dado que a falha de um pode afetar os restantes. Para facilitar/potenciar a mobilização/ desenvolvimento de competências os sujeitos devem poder encontrar no seu grupo espírito de equipa e entreajuda, e na sua organização atividades sócio-organizativas congruentes com a cultura.

Após a abordagem a estes tipos de alvo, no seguimento do processo de mudança, importa identificar os tipos de mudança que existem, assunto que trataremos a seguir.

1.4. Os tipos de mudança

As mudanças organizacionais caracterizam-se de acordo com vários critérios, nomeadamente quanto à:

- Orientação: do topo para a base da organização, da base para o topo, ou combinando ambas as direções;
- Natureza: a mudança diz-se transformacional ¹ quando envolve alterações no *mind set* (por exemplo: da identidade corporativa, do sentido histórico da organização, da natureza do negócio, ou do tipo de serviço), ou transacional quando envolve alterações organizativas (por exemplo: nas estruturas, nos fluxos de trabalho, nas operações); sendo que pode envolver ambas;
- Intencionalidade: a mudança diz-se planeada, incubada ou antecipatória quando de conceção amadurecida, ou diz-se não planeada emergente quando resulta de práticas que se vão instalando sem terem sido previamente calculadas, ou ainda, não planeada reativa quando surge para responder aos mercados ou por imposições/ imperativos externos, seja por transformação na continuidade – neste caso dita mudança evolucionária, seja por rutura com o padrão anterior – caso em que é dita mudança revolucionária;
- Extensão e profundidade: a mudança diz-se global, também dita estratégica ou radical, quando resulta de uma alteração profunda e/ou extensa do funcionamento interno da organização, ou, local ou incremental no caso de mudanças sistemicamente circunscritas, por exemplo, no âmbito de melhoria contínua.

Nadler (1989) propõe um modelo que cruza dois dos critérios acima descritos, a extensão e a intencionalidade, facultando a discriminação de quatro tipos de mudança, a saber: a de afinação e a de reorientação, quando a mudança sendo planeada – por ele referida como antecipatória – tem respetivamente pequena ou grande extensão; e a de adaptação e a de recriação, quando a

¹ Caetano (2001), na senda de Tushman e Romanelli, utiliza o conceito de mudança transformacional em sentido mais lato, para designar qualquer mudança não incremental planeada (ver Figura 2, p.30).

mudança sendo reativa tem respetivamente pequena ou grande extensão (ver Quadro 1).

Tipos de Mudança	Incremental	Estratégica
Antecipatória	Afinação	Reorientação
Reativa	Adaptação	Recriação

Quadro 1: Tipos de mudança (Nadler, 1989)

Caetano (2001) considera a mudança incremental, a par da evolucionária (ver Figura 2), como de primeira ordem por corresponder ao processo normal de atualização do funcionamento da organização: as organizações estão inexoravelmente expostas à adaptação para sobrevivência nos mercados e à introdução de alterações operacionais de pequeno calibre. A mudança incremental é descrita como associada à melhoria dos processos, da tecnologia e das capacidades existentes na empresa (Sousa, Gomes, Sanches & Gomes, 2006). Para Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (2000) este tipo de mudança corresponde a baixa amplitude do desvio entre a situação de partida e a visada, pelo que a mudança incremental é pouco profunda, e são consequentemente reduzidas as alterações nas pessoas e na organização das suas atividades.

Caetano (2001) refere-se à mudança radical que abrange a revolucionária – não planeada, e a transformacional – planeada (ver Figura 2), como de segunda ordem dado envolver alterações profundas e extensas. Este tipo de mudança compreende a alteração total e rápida dos princípios orientadores que regulam o sistema organizacional, conduzindo a transformações gerais profundas no âmbito da estrutura e do funcionamento global e estratégico da organização. Neste quadro, a mudança radical associa-se sempre a mudanças incrementais, provoca alterações significativas associadas a reestruturação drástica, especificamente relacionadas com transformação profunda e extensa da

estrutura da organização e das suas dinâmicas funcionais (Sousa, Gomes, Sanches & Gomes, 2006; Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000).

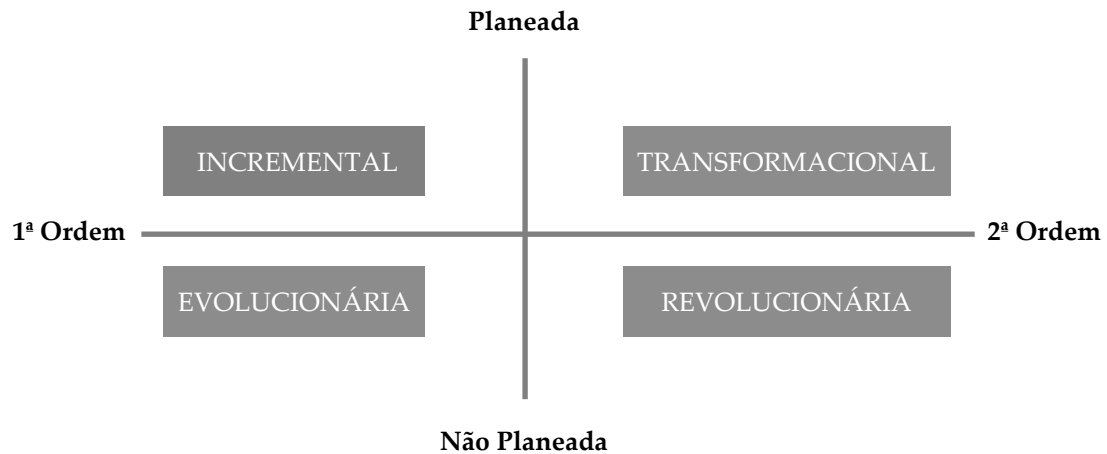


Figura 2: Tipos de mudança organizacional (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000)

Relativamente à mudança reativa, ou evolucionária, a mudança planeada põe em jogo duas fases, nomeadamente: a de conceção e planeamento, e a de implementação e liderança dos processos. Caetano (2001) salienta a importância e oportunidade do planeamento nas mudanças, pois as mudanças planeadas, envolvendo pesquisa e análise de informação, interna e externa, podem potenciar os benefícios esperados, seja de processo ou de resultado. Contudo, a mudança não planeada também pode favorecer a competitividade da organização na medida em que envolva adaptação a alterações externas e se traduza na adoção de estratégias e tecnologias de mais elevado desempenho (Caetano, 2001).

Considerados os tipos de mudança, é importante abordar o efeito que as resistências à mudança podem produzir, e ao qual as mudanças radicais, do topo para a base, estão particularmente expostas.

1.5. O processo de resistência à mudança

A resistência à mudança numa organização é um conflito de natureza social, ou seja, uma disputa de interesses entre os promotores e os alvos de uma mudança que pode ser latente ou manifesto, e que, se manifesto, pode ser passivo ou ativo; passivo por falta de empenhamento ou colaboração, ativo por boicote ou contestação, podendo nomeadamente gerar a possibilidade de greves, ou comportamentos de negligência (Caetano, 2001).

A compreensão das determinantes deste tipo de conflito é necessária para a sua prevenção ou enfrentamento, neste caso para evitar que o conflito evolua para relacional, com consequente ameaça à coesão das partes envolvidas e acrescidas dificuldades destas sustentarem abordagem analítica à situação.

Estão particularmente expostas à eclosão deste tipo de conflito as mudanças incubadas, radicais, do topo para a base. Dado tratarem-se de mudanças de acentuada amplitude e extensão, com responsabilidade indexada ao vértice estratégico da organização, requerem: consulta documental, produção de estudos internos e/ou externos, e ponderação, por períodos significativos, dos promotores da mudança em articulação com técnicos/assessores/consultores internos e/ou externos. Neste quadro, o processo de conceção da mudança, produz transformação profunda no *mind set* dos promotores que passam a ver a realidade interna e externa, e a perspetivar o futuro desejável para a organização, de forma muito diferente dos restantes *stakeholders*. Sucede que, dado ser uma incubação mais ou menos longa, ao dar-se por concluída a conceção da mudança associa-se a pressão de tempo para a sua execução. Acresce que, dada a sua complexidade política, estratégica e técnica, durante esse período de tempo os alvos da mudança e as chefias intermédias, não raro, permanecem alheados dos dados e das lógicas em que se fundamentam as decisões sobre as mudanças a produzir.

Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (2000) discriminam quatro níveis de ocorrência da resistência à mudança:

- O individual protagonizado por colaboradores isolados, expressão de um conflito entre indivíduos avulsos e os promotores da mudança. Caso em que os colaboradores resistem por perceberem as mudanças como ameaçadoras ao associarem-nas a perda de prestígio, diminuição das margens de discricionariedade funcional ou perda de segurança laboral.
- O individual protagonizado por chefias isoladas, expressão de um conflito entre líderes formais avulsos e os promotores da mudança. Caso em que as chefias percebem as mudanças como um desafio ao seu poder, prestígio, autoridade, ou como uma crítica ao trabalho desenvolvido;
- O grupal protagonizado por equipas, expressão de um conflito intergrupal entre equipas funcionais e a equipa de gestão de topo promotora da mudança. Caso em que pressão do grupo promotor sobre os indivíduos tende a diluir-se no coletivo a que pertencem e reciprocamente a sua percepção de força tende a ser inflacionada.
- O organizacional protagonizado pela totalidade/ por ampla maioria dos atores organizacionais, expressão de um conflito intra-organizacional entre a equipa de gestão de topo promotora da mudança e uma ampla variedade de sujeitos e grupos e áreas da organização. Caso em que as dinâmicas sindicais amiúde intervêm e em que as relações de poder se equilibram ou até invertem, e onde os riscos de quebra de unidade, de insegurança, de perda do valor de marca, de delapidação de riqueza, de diminuição de *status* e de garantia de responsabilidade particularmente se acentuam.

Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (2000) referem três processos associados à resistência à mudança, a saber: os de mudança; os de comunicação da mudança; e os motivacionais para a mudança. Os processos de mudança influem porque podem prever ou alienar a participação dos sujeitos alvo. Os processos de comunicação influem porque podem assegurar, ou não, a correta compreensão e aceitação da mudança. E os processos de motivação influem dada a repercussão dos anteriores na medida em que podem afetar positiva ou negativamente a segurança, a remuneração, a autoestima, e a satisfação dos trabalhadores.

Segundo Caetano (2001) duas componentes da comunicação podem originar a resistência à mudança, nomeadamente os processos e os conteúdos de informação sobre as alterações a introduzir. Dependendo do grau de eficácia e oportunidade, o processo de informação, tanto pode contribuir para a aceitação da mudança, quanto para a sua não-aceitação e contestação. Dependendo da omissão ou da relevância e pertinência, os conteúdos são também cruciais para a aceitação e o envolvimento dos atores, pelo que devem garantir a compreensão da mudança, do propósito dos promotores e do que estará assegurado aos que dela serão alvo, pois as pessoas, não gostando de se perceber alienadas do conhecimento sobre o que as vai afetar, ou afetar o sistema social em que participam como ativos, valorizam o esclarecimento das expectativas sobre as alterações cuja ocorrência se espera protagonizarem.

Neste quadro, a convergência de interesses ou a resistência à mudança dependerão muito da confluência: por um lado, das duas componentes da comunicação; e, por outro, dos processos de mudança solicitarem a participação de quem os tem de conduzir, bem como dos seus alvos. Mais concretamente, para a manifestação de resistência à mudança concorrem diversos fatores, sendo de destacar nos alvos da mudança: a ameaça percebida na natureza das mudanças e a desconsideração percebida – a percepção conta mesmo que seja

distorcida ou ilusão; e a violência das mudanças resultante da conjugação da amplitude e do ritmo das mudanças, e da confluência de esforço derivada da simultaneidade de manter os níveis de serviço e de executar a mudança.

Ao abordarem as resistências chave às mudanças, Sítima, Oliveira e Fernandes (2005) recorrem ao valor comunicacional e heurístico das metáforas dos pecados mortais o que lhes permite potenciar o impacto da sua mensagem e explicitar e ordenar as motivações subjacentes a diversos tipos de processo associados às resistências à mudança (ver Quadro 2)².

Esta sistematização é particularmente interessante dado os autores abordarem a resistência à mudança no âmbito dos colaboradores e dos dirigentes, particularmente evidente nos pecados da avareza, luxúria, gula e cobiça. Sendo resistências tratam-se sempre de fenómenos com escala de agregação de pensamento, sentimento, vontade e comportamento cuja dimensão e duração tem ordem de grandeza para constituir um obstáculo à abertura ou implementação da mudança.

A metáfora da soberba manifesta-se na ausência de consciência e de sentimento sobre a necessidade de mudar, na falta de leitura objetiva, na defesa de tabus, particularmente sobre os pressupostos culturais e estratégicos. A sua ocorrência associa-se a autoestima organizacional exacerbada, à arrogância, ao fraco sentido crítico sobre dimensões chave de natureza identitária, histórica e de conceituação do modelo de exercício de atividade.

A metáfora da preguiça manifesta-se na ansiedade face à mudança e em a reduzir a expressões mínimas ou periféricas para manter um sentimento de tranquilidade. A sua ocorrência associa-se a padrões, hábitos, rotinas, quer organizativos, quer de modelos mentais que pela sua estabilidade sustentam um sentimento de segurança garantida.

² O pecado “preguiça” foi acrescentado a partir do modo como os autores o caracterizam no texto, sendo que, por razões desconhecidas, na elaboração do quadro não o incluem.

Pecado	Caracterização	Consequências
Soberba <i>O pior cego é o que não quer ver</i>	Vínculo emocional que limita a objetividade e humildade no reconhecimento das fraquezas e na compreensão dos sinais de mercado.	Falta da consciência da necessidade de mudar e aprender.
Preguiça <i>Sempre foi assim</i>	Defesas que conferem coerência e sentimento de segurança no cotidiano através da prevalência de padrões mentais explícitos ou tácitos.	Ansiedade face à mudança, minimização das manifestações de mudança, cultura de imobilismo.
Ira <i>Na dúvida é melhor jogar pelo seguro</i>	Atmosfera de penalização e desvalorização da diferença	Não assunção de riscos limitando a capacidade de inovação e reforçando a desresponsabilização.
Avareza <i>Lucro, lucro, lucro</i>	Obsessão pelo lucro, quer a nível organizacional, quer a nível individual.	Descaracterização do propósito empresarial, “informalidades” e desconfiança do mercado de capitais.
Luxúria <i>No longo prazo estaremos todos mortos</i>	Pressão para resultados que condiciona uma excessiva preocupação com o curto prazo em detrimento do futuro.	Falta de continuidade e coerência estratégica, bem como adoção de soluções provisórias, não estruturais.
Gula <i>Precisamos de mais recursos</i>	Prática histórica do desperdício que se traduz em esbanjar o que se tem quando se tem (e às vezes nem se tem).	Falta de rigor financeiro e disciplina no planejamento e afetação de recursos.
Cobiça <i>Ninguém pode confiar em ninguém</i>	A perspectiva de ganhar/perder decorrente da sobreposição do interesse pessoal ao interesse da equipa.	Falta de confiança nas pessoas, promoção de sentimentos dicotômicos de antinomia do tipo “nós /eles” e ausência de sinergias no trabalho de equipa.

Quadro 2: As resistências chave à mudança (Sítima, Oliveira & Fernandes, 2005)

A metáfora da ira manifesta-se na desvalorização da diferença, na falta de inovação, e na manutenção do *status quo* e do *modus operandi*, e numa cultura de desresponsabilização coletiva. A sua ocorrência associa-se a sentimentos de irritação em situações que envolvam a assunção de desafios e de riscos, a atribuição de responsabilidade e culpas a terceiros, bem como, à sua consequente penalização.

A metáfora da avareza manifesta-se na descaracterização do propósito empresarial devido à hubris na obsessão pelo lucro rápido com possível repercussão na desconfiança do mercado de capitais. A sua ocorrência associa-se à necessidade de alcançar a rendibilidade e a liquidez para os acionistas virem a obter o rendimento ambicionado do seu investimento, e a motivações para hipertrofiar reputação, manter cargos e/ou auferir prémios.

A metáfora da luxúria manifesta-se na pressão para os resultados a curto prazo e em medidas provisórias que os garantam. A sua ocorrência associa-se a uma sobrevalorização do presente em detrimento do futuro, ao protelar de intervenções estruturais mais complexas e morosas, e a falta de congruência estratégica sustentada.

A metáfora da gula manifesta-se na deficiente exploração dos recursos, no planeamento pouco rigoroso, na falta de rigor financeiro, e na consequente dificuldade de crescimento a longo prazo. A sua ocorrência associa-se a motivações de crescimento rápido em contextos e períodos de facilidade na obtenção e consumo de recursos.

A metáfora da cobiça manifesta-se em competitividade interpessoal, intra e intequipar, em partilha escassa de informação, em falta de colaboração e entreajuda, e em consequente perda de sinergias e dissipação em jogos de interesse com desfoque dos interesses centrais da equipa e da organização. A sua ocorrência associa-se a desconfiança interpessoal e nos colaboradores, a motivações de salvaguarda primária dos interesses pessoais ou do grupo de pertença, a clivagens entre classes profissionais e níveis organizacionais, a perda de visão de conjunto e de sentimento de pertença integradora do coletivo organizacional, a refúgio em comunicação formal e em procedimentos burocráticos.

Uma competência organizacional de comunicação, quer institucional, quer dos líderes, pode reduzir o impacto das resistências, ou evitá-las, ao favorecer a gestão da aceitação da mudança, nomeadamente salvaguardando a cooperação e a interação entre todos os colaboradores (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016). Nas mudanças planeadas a sua comunicação pode ser devidamente antecipada, e convenientemente preparada, procurando garantir que ela seja encarada pelos trabalhadores como novidade carregada de expectativas positivas (Caetano, 2001).

Abordadas as determinantes e expressões da resistência à mudança, importa considerar como se pode efetivar a sua profilaxia. A prevenção da resistência à mudança procede através de controlos por antecipação (*feed forward regulation*), sendo de considerar particularmente o seguinte:

- Dar significado à mudança, conferindo-lhe dimensão histórica. Neste sentido Kotter (1996), para obviar ao erro de reduzir a mudança a alteração de processos, preconiza a sua inscrição numa visão.
- Facultar informação sobre a mudança e sobre o processo de implementação e de coordenação: informação que assegure perceção correta sobre o que vai mudar e porquê, e sobre as razões/cuidados tidos no seu faseamento e ritmo, a preparação e apoio a dispensar aos atores alvo, as expectativas sobre receptividade a alertas e a contributos de melhoria, e sobre a pressão para resultados a que irão estar sujeitos, e os momentos previstos para eventuais ajustamentos. Kotter e Cohen (2002) advogam ainda o alinhamento emocional dos atores em torno dos sentimentos de urgência e de inevitabilidade que, de forma mais ou menos robusta, consoante o nível de elaboração dos atores alvo, requerem fundamentação lógica, e são também relevantes para fomentar a sustentabilidade da mudança.

- Solicitar formas de participação adaptadas que admitem variedade: facultar leitura de documentos (originais/sínteses) sobre análises internas e/ou externas; identificação de melhorias desejáveis/prioritárias/ exequíveis; sugestões de melhoria individuais ou de equipa; grupos de reflexão temáticos que apresentem propostas; conceção individual ou em equipa de aspetos específicos da mudança (por exemplo, planos diretores por áreas de atividade); reuniões intermédias para a devolução e discussão das sugestões/ propostas recolhidas, ou apresentação dos resultados de estudos efetuados, ou esclarecimento da orientação decisória em curso;
- Dar prioridade a mudanças de consecução mais rápida e cuja natureza seja de mais fácil implementação, com equipas mais recetivas para gerar vitórias de curto prazo e assim vencer a inércia inicial, que credibilizem a exequibilidade das mudanças e a fomentem, reforçando assim a autoridade dos seus promotores.

O enfrentamento da resistência à mudança é facilitado pelo que numa organização concorre para a abordagem negocial a situações de conflito, nomeadamente: um *mind set* partilhado de que os conflitos, não sendo bons nem maus, apenas sinalizam a insatisfação que orienta as partes para a disputa de interesses; a disposição para intervir precocemente contendo ao máximo a intensidade afetiva e a escala de envolvimento; a ‘separação das pessoas dos problemas’, garantindo o papel multilateral de analista, evitando assim a perceção de adversários entre alvos da mudança que ‘desobedecem’ e os seus promotores que ‘obrigam’, e assim, contendo a dinâmica a conflitos de tarefa ou de processo; a ‘centrar as partes nos interesses e não nas posições’, e, bem assim, a ‘procurarem alternativas de ganho conjunto’ e, a se possível, a ‘estabelecerem critérios objetivos’ (Fisher, Ury & Patton, 2012); e a comunicarem numa base assertiva, ou seja, com disposição colaborativa, tomando a matéria do conflito

como problema comum a resolver (Thomas & Kilmann, 2010), com intervenção ativa na escuta e compreensão mútua, mas não agressiva, ou seja, coibindo-se de desqualificações, censuras ou bloqueios.

O processo de resistência à mudança pode ser perspectivado como decorrente de pessoas que têm incapacidade e desconforto para se adaptarem às alterações, rejeitando-as e resistindo-lhes, exibindo dificuldade em abraçar a novidade das transformações, e disposição para lutar na organização contra os fatores culturais, sociais e psicológicos (Rego & Cunha, 2003). Contudo, é importante considerar que na origem da resistência à mudança há um *mind set gap* de contexto entre os promotores da mudança que veem as ameaças, as oportunidades, os pontos fracos e fortes de uma maneira, e os seus alvos que permanecem ancorados em quadros de leitura diversos. Neste sentido, a resistência à mudança perfila-se como um desafio eminentemente de comunicação, dado envolver a necessidade/oportunidade de permeabilização dos mundos de vida e de trabalho de uns e dos outros, o que requer algum tempo, mas principalmente assumir isto como o resultado de uma etapa que, pelo melhor, não deve estar omissa; se bem que, de acordo com Petrou, Demerouti e Schaufeli (2016) muito esteja por conhecer relativamente a se a comunicação da mudança melhora a proatividade dos colaboradores alvo.

Revistas as determinantes da resistência à mudança, as suas manifestações, as formas de a prevenir e de a gerir, importa agora identificar e caracterizar as fases e os processos de mudança.

1.6. As fases de mudança e os processos associados

Na conceção da mudança a decisão sobre o seu faseamento é uma matéria importante de liderança, pois dela depende a facilitação da condução dos processos e o comprometimento nos resultados a atingir. Neste sentido, serão caracterizados os modelos de Lewin e os contributos de Schein para a sua melhoria. Também é de crucial importância a liderança da implementação da

mudança dado que, como refere Kotter (1996) podem haver erros graves de omissão e de condução. Assim, passamos a abordar aspetos chave referidos na literatura sobre estes dois tópicos cuja sistematização tomaremos como referência teórico-concetual na abordagem a um dos estudos de campo e na respetiva análise e discussão dos resultados (ver capítulos 4 e 6).

O modelo de Kurt Lewin estagia a mudança em três fases, a saber: a primeira, de pré-mudança que envolve a descontinuidade de valores, atitudes e comportamentos, donde ser designada por ‘descongelamento’ (*unfreezing*); a segunda compreende a efetivação da ‘mudança’ (*change*); e a terceira, de pós-mudança, consolida de forma estável e permanente a mudança introduzida, donde ser designada de ‘recongelamento’ (*refreezing*; Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000). Para Lewin a sequenciação destas fases é de ordem fixa e universal, sendo que no quadro contemporâneo de conhecimento existam atores que considerem dever haver flexibilidade na condução destas fases em diferentes situações (Hussain et al., 2016).

Edgar Schein complementa e pormenoriza o modelo de Lewin com a abordagem que designa de ‘redefinição cognitiva’ discriminando processos em cada fase. Assim, na primeira fase de ‘descongelamento’, Shein identifica três processos: o de ‘desconfirmação’ que consiste em pôr em causa as condições existentes motivo de insatisfação; o de ‘indução de culpa e de ansiedade’ que consiste na atribuição de responsabilidade pelas condições existentes e de tensão por responsabilidade de introduzir alterações; e o de ‘criação de segurança psicológica’ que consiste em criar à vontade para fazer a tensão operacionalizar-se em disposição para agir no sentido da alteração das condições existentes. Na segunda fase, a de implementação da mudança, Shein discrimina dois processos que contribuem para a adesão à mudança dos atores, a saber: o de ‘identificação’ que consiste em os atores percecionarem diferentes possibilidades de atuar; e o de ‘perscrutação da envolvente’ que consiste na

busca de novos conhecimentos e apreensão de novos conceitos, e na consequente reestruturação de padrões sociocognitivos e comportamentais. Na última fase, a de 'recongelamento', Schein diferencia dois processos: o de 'recongelamento pessoal' que consiste em os atores sentirem-se bem com as mudanças realizadas e consequentemente assumirem os comportamentos coerentes com as mudanças; e o de 'recongelamento relacional' que consiste na aceitação partilhada dos resultados da mudança (idem).

A fase de 'descongelamento' não aparece só como um problema, mas também como uma solução para os problemas, motivando os atores para a mudança. Nesta primeira fase: por um lado, as pressões de contexto sobre a organização acentuam-se, expondo-a mais à competitividade dos concorrentes, às exigências dos clientes e à inovação tecnológica; por outro lado, com a descoberta de modos alternativos de organizar o trabalho e de gerir a organização, as pressões internas para a eficiência e a eficácia também se acentuam. O modelo de Lewin assume que a passagem à fase seguinte envolve aprendizagem produtora de conhecimento que supera a fase anterior. Schein ao discriminar processos em cada fase de mudança permite evoluir o modelo de Lewin, quer no plano compreensivo, ilustrando o que acontece e porquê em cada fase, quer no plano instrumental dado os processos poderem ser intencionados. Nomeadamente os três processos da primeira fase (desconfirmação, indução de culpa e ansiedade, e criação de segurança psicológica) transformam a insatisfação num capital para criar *momentum* disposicional para vontade coletiva de fazer acontecer a mudança.

A segunda fase do modelo de Kurt Lewin que envolve 'mudança de nível', está exposta à ocorrência de desmotivação e de desacreditação dos promotores da mudança caso esta não ocorra, não se conclua ou gere efeitos indesejados. Os processos identificados por Schein nesta fase (identificação e perscrutação) explicitam que se trata de uma etapa potente para o enriquecimento

sociocognitivo dos atores na medida em que se envolvem em atividades de partilha e de colaboração que ampliam os seus modos de perspetivar horizontes e de despistar vias para os atingir, culminando na transformação do seu *mind set*.

A última fase de Lewin, a de ‘recongelamento’, está exposta ao desafio de integrar as mudanças nos processos operacionais correntes da organização, ou de um seu grupo de trabalho, de sucesso crucial pois dessa integração depende a sustentabilidade das alterações introduzidas e não regredir à fase anterior, pois o modelo admite a reiniciação de fases caso alguma não tenha sido corretamente implementada. Nesta última fase os dois processos de Schein (recongelamento pessoal e recongelamento relacional) asseguram a consolidação da apropriação ao nível dos processos e dos resultados nos planos individual e grupal alargado (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000).

A articulação das fases de mudança de Lewin e dos processos de mudança de Schein facultam um modelo integrado de maior potência compreensiva e heurística, podendo facultar critério para condução da passagem de uma fase a outra de modo contingentes às especificidades das diferentes situações (ver Quadro 3).

Fases da mudança	Lewin	Schein
1	Descongelamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfirmação ▪ Indução de culpa e ansiedade ▪ Criação de segurança psicológica
2	Mudança de nível	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação ▪ Perscrutação da envolvente
3	Recongelamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recongelamento pessoal ▪ Recongelamento relacional

Quadro 3: Fases e processos da mudança de Lewin e Schein (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 2000)

Na sequência da caracterização das fases da mudança e dos seus processos, importa agora identificar os erros a evitar e as práticas a recomendar na condução dos processos de mudança, práticas de liderança que concorrem para potenciar numa base sustentável as virtualidades das mudanças nas organizações.

1.6.1. A condução da mudança

John Kotter (1996) propõe um modelo prescritivo de validade universal sobre liderança da mudança nas organizações que compreende oito passos de ordem lógica e fixa.

O valor do modelo não reside no seu discutível valor normativo, nomeadamente ao sequenciar rigidamente os oito passos no pressuposto de que garantidamente a mudança será bem sucedida. Muitos fatores internos e externos, específicos à instituição e à sua inserção social, cultural, geográfica, económica são importantes para o sucesso de uma mudança. E acresce que os oito passos supõem matéria de conteúdo, crucial, que o mapeamento dos processos não contempla, nomeadamente o teor e adequação da visão estratégica e dos ajustados figurinos organizativos. O seu potencial heurístico reside na identificação, baseada em estudos no terreno, de erros a evitar e de boas práticas a recomendar na condução da mudança nas organizações. É este o prisma pelo qual entendemos que se deve ler este modelo, e é nesta base que ele nos serve de orientação teórico-concetual na abordagem a um dos estudos empíricos (ver Quadro 4).

1º Passo – Criar uma noção básica de urgência

Neste passo, no pressuposto de que as pessoas se sentem mais compelidas a agir se perceberem uma necessidade emergente suficientemente forte para operar mudanças, deve-se difundir uma noção básica de urgência (Kotter & Rathgeber, 2007).

Etapas	Passos Desafios	Erros a evitar
Definir o cenário	1º Criar uma noção básica de urgência <i>Increase urgency</i> A urgência é uma forma de levar os outros a ter a necessidade de agir de imediato.	Permitir demasiada complacência e ausência de urgência.
	2º Definir a equipa líder da mudança <i>Build the guiding team</i> Uma equipa fortemente comprometida no projeto, credível, com sentido de urgência, boa a comunicar, com capacidade para liderar a mudança.	Querer mudar sozinho, desprezando o poder de uma coligação interna poderosa para a mudança.
Decisão da mudança	3º Desenvolver visão e a estratégia de mudança <i>Get the vision right</i> Construir visão e definir estratégia, ambiciosas, exequíveis e valorosas que sirvam de instrumento para clarificar o futuro e entusiasmar.	Subestimar o poder mobilizador da visão reduzindo a mudança a alteração de processos.
Condução da mudança	4º Comunicar para compreender e persuadir <i>Communicate for buy-in</i> Aliciar os atores em torno da visão e da estratégia organizacionais e compelir à ação.	Falhas na transmissão da informação.
	5º Conferir às pessoas poder de agir <i>Empower action</i> Remover as barreiras que dificultam/impedem o agir lesto do que tem de ser feito por quem quer protagonizar a fabricação da mudança.	Permitir a emergência e sustentação de obstáculos.
	6º Proporcionar vitórias a curto prazo <i>Create short-term wins</i> Dar prioridade a fazer acontecer o que é mais fácil com quem está mais receptivo para gerar rapidamente sucessos visíveis e inequívocos é importante para credibilizar a mudança e a autoridade dos promotores, bem como a eficácia das equipas.	Impedir que os resultados esperados surjam.
	7º Persistir com sentido de urgência <i>Don't let up</i> Sustentar progressão e aprofundamento sistemáticos com sentimento de urgência é fundamental para não perder foco estratégico, e concretizar e ultimar as mudanças.	Declarar vitória cedo demais.
	8º Construir e consolidar a nova cultura <i>Make it stick</i> Ancorar as conquistas da mudança na cultura corporativa através de aprendizagem colaborativa e partilhada, e da inscrição das vitórias na celebração da história do coletivo no historial da organização.	Negligenciar a integração na cultura dos novos modelos mentais e comportamentos, e da celebração das vitórias.

Quadro 4: Os oito passos do processo de liderança da mudança de Kotter (1996, 2002, 2007)

Kotter e Cohen (2002) consideram que após a apresentação da mudança é frequente surgirem os primeiros sintomas derivados do medo, ou pânico, de agir em prol da mudança, e nomeadamente manifestações de falso orgulho, arrogância, proteção, imobilismo e complacência. E, por último, ao coroar estes sinais, não raro, surge a constante hesitação.

Para evitar, ou fazer face, a estes processos, estes autores propõem que no seio da organização alguém auxilie os colaboradores a perceber a mudança inscrita num contexto que confira sentimento de credibilidade, e não de agressividade. Esta etapa requer a demonstração de que a mudança é algo tangível que solicita implementação urgente e evitação de benevolência.

Devem ser os sujeitos alvo da mudança e os seus líderes a sentir necessidade de mudança e a desejá-la, sendo importante que ela seja abordada pela perspectiva dos colaboradores, e não pela da direção, no pressuposto de que por via dos colegas de trabalho a passagem de informação é mais fácil e acessível, e nas condições desejáveis de os discursos apelarem a sentimentos positivos e a conteúdos verdadeiros.

2º Passo – Definir a equipa líder da mudança

O segundo passo proposto por Kotter e Rathgeber (2007) consiste em criar uma equipa para conduzir os atores para a/ na mudança. Uma equipa cuja missão é construir envolvimento para a implementação do novo projeto (Kotter & Cohen, 2002). Os elementos desta equipa deverão estar fortemente identificados e alinhados com o projeto de mudança e possuir competências de trabalho em equipa e de liderança que confirmem credibilidade aos processos, fomentem confiança, e entusiasmo, e promovam o comprometimento.

3º Passo – Desenvolver a visão e a estratégia de mudança

No terceiro passo a equipa líder da mudança deve procurar decidir o que fazer, e desenvolver a visão e a estratégia da organização, o plano e o

orçamento no âmbito da mudança – instrumentos cruciais para implementar e conduzir as mudanças (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Kotter & Rathgeber, 2007).

4º Passo – Comunicar para compreender e persuadir

O quarto passo consiste em comunicar para persuadir para a mudança tendo a noção de que todos os colaboradores possam vir a ser bons comunicadores sobre as transformações em curso (Kotter & Rathgeber, 2007), mantendo e repetindo mensagens simples e fáceis de perceber (Kotter, 1996).

No fundo, pretende-se que os colaboradores sejam capazes de “vender” entre si a nova visão organizacional gerando reciprocamente forte onda de motivação e coordenação para o futuro que, revelando-se risonho, deve ser perspectivado como uma meta horizonte luminosa (Kotter & Cohen 2002).

5º Passo – Conferir às pessoas o poder de agir

O quinto passo, com o necessário investimento formativo, requer a remoção das barreiras, facilitando o exercício das atividades no âmbito das mudanças, dando *empowerment* aos colaboradores (Kotter, 1996).

Nesta perspectiva, os autores consideram que o objetivo central deste passo é reduzir, ou anular, os obstáculos que ocultam barreiras, escondem informação, e dificultam atingir as metas visadas (Kotter & Cohen; 2002).

6º Passo – Proporcionar vitórias a curto prazo

No sexto passo é importante assegurar as pequenas vitórias, ou ganhos de percurso (Kotter & Rathgeber, 2007). As pequenas vitórias credibilizam as mudanças, reforçam a autoridade dos seus promotores, e conferem segurança. Quanto mais claros e conhecidos forem os pequenos ganhos, mais vão ajudar no seu processo de desenvolvimento ao longo do tempo. Conquistas pequenas relacionam as pessoas a um nível mais profundo, e levam a alterações de

comportamento (Kotter & Cohen, 2002). Neste sentido, e de acordo com John Kotter (1996), a mudança a curto prazo deve cumprir três requisitos:

1. Ser visível: uma boa quantidade de pessoas consegue realmente perceberá-la, não é apenas publicidade;
2. Ser inequívoca: deve ter poucos argumentos, ou seja, deve falar por si;
3. Ser claramente relacionável com o esforço para produzir as alterações ambicionadas.

John Kotter (1996) considera que as pequenas tarefas que levariam três meses a serem realizadas sem a necessidade de urgência e a valorização destes pequenos ganhos, podem por estes demorar apenas um mês, reduzindo *stress* e prevenindo exaustão.

Com este passo, pretende-se que todos os colaboradores tenham a possibilidade de produzir pequenos ganhos e vitórias, suficientemente rápidos para que todos tenham energia para apelar à mudança (Kotter & Cohen 2002). No arranque deve dar-se prioridade aos colaboradores otimistas para criar *momentum*, para o envolvimento dos restantes, sendo que a capitalização deste *momentum* foca a atenção em sucessos visíveis e permite construir uma visão a que poucos resistem. É neste *momentum* que os colaboradores devem adensar o sentimento de urgência e o foco nos novos referenciais estratégicos da organização (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002).

7º Passo – Persistir com sentido de urgência

No sétimo passo os colaboradores devem ter a possibilidade de testar os seus limites e irem mais além, quer com base técnica, quer com base na experiência, para lidarem com as situações que ainda dificultam o clima e as ações para a mudança (Kotter, 1996).

Este passo procura alimentar o processo com muitas vitórias de percurso que sustentam o período do *momentum* para as mudanças, pois se ocorrer quebra de ritmo e de intensidade de impulso isso pode comprometer a realização do

caminho necessário para atingir a situação horizonte/ visão que norteia a mudança.

8º Passo – Construir e consolidar a nova cultura

O oitavo e último passo consiste em consolidar na organização uma cultura de mudança e a cultura que serve de suporte às transformações alcançadas (Kotter & Cohen 2002; Kotter & Rathgeber, 2007). A celebração das vitórias deve ser incorporada na cultura corporativa.

A cultura corporativa tem de ser ensinada e aprendida, abrangendo o conjunto de valores, princípios de ação, normas e comportamentos, pois numa organização todas estas componentes, em conjunto, afetam em grande escala o comportamento dos atores e têm o papel fundamental de assegurar que não se retrocede nas mudanças alcançadas.

1.6.2. A eficácia no modelo de Kotter

John Kotter sustenta que os oito passos do seu modelo devem ser seguidos de uma forma rigorosa e sequencial para garantir sucesso na implementação e condução de mudanças organizacionais exigentes, extensas e profundas, desaconselhando tentativas de ultrapassar passos, e considera que poderão advir erros na condução da mudança se a sequência não se iniciar pelo primeiro passo (Rego & Cunha, 2003).

Citando Kotter, Rego e Cunha (2003) referem que a análise às histórias bem sucedidas de mudança fornecem evidência de:

- a) Ser fator de sucesso o cumprimento sequencial e integral dos oito passos do modelo, dado assegurar poder e motivação suficientes para ultrapassar as fontes de inércia.
- b) A eficácia de todo o processo depender mais da liderança do que da gestão.

O papel decisivo da liderança na produção da mudança é matéria consensual entre diversos autores. Neves (2000) considera que para se concretizarem mudanças organizacionais de vulto são necessários líderes com um amplo portfólio de competências que compreenda: responsabilidade, energia, iniciativa, sociabilidade, autoafirmação, ascendência grupal, fluidez verbal e capacidade de motivação para o sucesso. Na mesma linha, Cunha (2014) aprofunda a extensão das qualidades requeridas aos líderes e explicita condições potenciadoras da sua ação para cabalmente conduzirem mudanças organizacionais exigentes, nomeadamente – lista é extensa: responsabilidade, ambição, poder, determinação para lutar pela mudança, auto-organização e disciplina, e eficiência na gestão do tempo, perícia em análise comportamental, humildade, capacidade de escuta, selecionar bem colaboradores, conhecimento individualizado dos colaboradores, motivação idealizada suportada numa visão, produção de alinhamento em torno dos valores corporativos, disponibilidade de equipa imbuída na nova cultura corporativa (visão e valores), estimulação e incentivação para os objetivos, disponibilidade para trabalhar com os colaboradores, orientação sustentada para superação, avaliação contínua, valorização do desempenho dos colaboradores, promoção sistemática do desenvolvimento individual/ equipas, abertura para confiar e delegar, sustentação do foco, capacidade de assumir riscos e para concretizar ambições.

*

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura sobre mudança e liderança das mudanças nas organizações. O ponto de chegada, o modelo de Kotter, constitui o referencial teórico-concetual que maioritariamente servirá de referência metodológica a um dos estudos de campo e à respetiva análise e discussão dos resultados. Este referencial põe em evidência o processo de criação de alinhamento social e de esforço sustentado para operar mudanças de

natureza estratégica, de orientação *top-down*, caracterizadas por serem extensas e amplas, nas quais a comunicação e formação são cruciais para: esbater dicotomias fracturantes entre promotores e alvos da mudança; prevenir manifestações de resistência; e garantir o necessário poder de agir aos alvos da mudança nos domínios dos modelos mentais, das novas competências e dos novos requisitos de proficiência, e ainda, da responsabilidade determinada de concertada e sustentadamente fazerem acontecer o que é necessário para garantir o sucesso da mudança. Este referencial servir-nos-á de instrumento para estruturar registos do que foi feito na organização alvo do nosso estudo, e, bem assim, para ajuizar criticamente sobre o que (não) foi feito no âmbito da introdução e condução da mudança.

No próximo capítulo proceder-se-á à revisão da literatura sobre avaliação da formação dado a organização estudada ter recorrido a um programa de formação internamente desenvolvido e especificamente desenhado para servir de instrumento de mudança para o *rebranding* organizacional, e a cuja avaliação procedemos no nosso segundo estudo de campo.

Capítulo 2

A avaliação da formação

Neste capítulo procede-se à revisão da literatura sobre a avaliação da formação, tendo em vista na sua conclusão sistematizar o referencial teórico concetual a utilizar no estudo de campo sobre o programa *One step ahead* utilizado como instrumento de mudança no hotel Crowne Plaza Porto, e na análise e discussão dos respetivos resultados.

A revisão da literatura apresenta-se sistematizada nos seguintes tópicos: a importância da avaliação da formação para o desenvolvimento do capital humano; conceituação da avaliação da formação; a avaliação no ciclo da formação; e modelos de avaliação. Primeiramente salienta-se o papel da formação nas organizações e a importância da sua avaliação, para garantir o seu almejado alcance de constituir efetivo investimento. Seguidamente passam-se em revista as etapas que concretizam o ciclo da formação nele inscrevendo os processos de avaliação, e discriminam-se diversos tipos de avaliação da formação identificando o seu papel e alcance. O capítulo encerra com a caracterização de vários modelos de avaliação da formação, assumindo como referencial teórico o modelo de Kirkpatrick.

2.1. A avaliação da formação no desenvolvimento do capital humano

De forma particularmente significativa a partir dos anos 70/80 do século XX a gestão de pessoas tem vindo a afirmar-se como uma área importante para a concretização da estratégia das organizações, donde a cada vez maior exigência em todas as operações associadas à atração, integração, desenvolvimento,

dinamização e retenção de colaboradores, nomeadamente dos mais dedicados e talentosos. O papel da gestão de pessoas torna-se ainda particularmente relevante em processos de mudança nos quais importa destacar o valor instrumental da formação para as transformações que se pretendem obter.

Segundo Tavares e Caetano (2000), nas organizações em processo de mudança é muito importante poder contar com um departamento de recursos humanos que ajude a identificar e a implementar a nova estratégia de negócio. Também Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) destacam o importante contributo da gestão de pessoas para a potenciação da execução da estratégia, a construção de estruturas eficientes criadoras de valor, e a melhoria do desempenho e a respetiva avaliação.

No mesmo sentido, e para garantir este papel à gestão de pessoas, Gareth (2013) sustenta que tipicamente um departamento de recursos humanos deve compreender:

- Investimentos em formação e no desenvolvimento de atividades para os colaboradores adquirirem novas competências;
- Promoção da sociabilidade dos colaboradores no âmbito da cultura organizacional e da aprendizagem explorando novas formas para socializarem no espaço organizacional;
- Adaptação das normas e dos valores internos que garanta a motivação dos colaboradores;
- Monitoria e avaliação contínuas dos sistemas de recompensa em conformidade com as atividades e o mérito dos colaboradores;
- Recomposição da gestão de topo para melhorar a aprendizagem organizacional e a tomada de decisões.

Tavares e Caetano (2000) salientam as enormes vantagens competitivas e o elevado impacto estratégico que os colaboradores podem ter numa organização. Razões que justificam a atenção e o cuidado que a gestão de pessoas deve

dedicar a um dos ativos mais valiosos, quando não o mais valioso de qualquer organização, e, neste sentido, devendo os colaboradores serem considerados pelo valor acrescentado que trazem à instituição.

Nesta linha, a gestão de pessoas deve procurar assegurar formação aos seus colaboradores que lhes sustente e desenvolva competências, nomeadamente aquelas que contribuam para a execução estratégica e a defesa e criação de vantagens competitivas da organização. Para tanto o investimento formativo tem de ser pensado e assumido como um instrumento de mudança ao serviço da fabricação do futuro nas organizações.

Por via da globalização, dos rápidos ciclos de vida das novas tecnologias, das crises financeiras e da retração das economias de muitos países, as organizações encontram-se sob forte pressão para a inovação e a competitividade, a qualidade e a rendibilidade, pelo que a formação dos seus ativos humanos tem vindo a assumir elevadíssima importância, passando a ser, recorrendo a uma expressão de Brinkerhoff, “...a must not a choice ...” (Brinkerhoff, 2005, p. 86), pois há necessidade crucial de vorazmente criar novos produtos/serviços, novas técnicas, novas tecnologias, e nas pessoas desenvolver as necessárias competências adaptadas a um mundo em acelerada e constante mudança (Gareth, 2013).

Cunha (2014) também destaca o papel fundamental da formação para integrar os colaboradores nas atividades, ilustrando-os sobre o que fazer e como fazer, salientando a enorme diferença na qualidade dos resultados que a aprendizagem permite obter. Não obstante haver autores que consideram haver escassez de pesquisa sobre aprendizagem organizacional na hotelaria (Alonso-Almeida et al., 2016).

A evidência da importância da formação para as organizações justifica a correlata necessidade da sua avaliação. A avaliação da formação é um processo nuclear, quer para aprender a melhorar as operações associadas, quer para

verificar o valor obtido através do investimento a que a formação obriga. Assim, no próximo tópico iremos abordar a conceção deste processo.

2.2. Conceituação da avaliação da formação

A avaliação da formação cumpre diversos propósitos relacionados, abrange um espectro alargado de focos, e repercute positivamente de forma variada. Destes os aspetos trataremos neste tópico.

Brinkerhoff (2005) sustenta que a avaliação da formação tem o propósito de promover a performance dos sujeitos. Para Frances Bee e Roland Bee (1994) a avaliação da formação, por norma, tem pelo menos um de quatro propósitos:

- Melhorar a qualidade da formação em aspetos específicos (e.g., objetivos de formação, duração da formação, métodos pedagógicos, conteúdos de aprendizagem, desempenho do formador);
- Melhorar a eficácia da intervenção formativa;
- Justificar a formação no âmbito da razão custos/ benefícios;
- Justificar o papel da formação em situações de cortes orçamentais.

Estes quatro propósitos permitem identificar o que é necessário alterar na formação, por exemplo, no cenário de existir um número elevado de queixas, ou, ainda, analisar a eficácia da formação no caso de esta estar a falhar os objetivos visados (Bee & Bee, 1994).

Bramley (1996) e Pineda (2010) associam a avaliação da formação ao contexto organizacional e a fatores financeiros. Segue a descrição do ponto de vista de ambos.

De acordo com Bramley (1996, p. 2) a avaliação da formação “... is a process which is planned to facilitate learning so that people can become more effective in carrying out aspects of their work ...”. Este autor considera que a sua definição é a mais abrangente por incluir as atividades de aprendizagem de uma organização *on-the-job*, a coesão grupal, a *action learning* (abordagem para a resolução de problemas que envolve tomada de ação e reflexão sobre os

resultados) e a gestão de desempenho. Bramley também sustenta que a avaliação da formação dá grandes contributos positivos na condição de haver decisões que tenham em conta o contexto organizacional e os seus planos futuros, caso contrário poderá acarretar custos acentuados. E, neste sentido, ele salienta a necessidade de identificar o propósito da formação em consonância com os recursos disponíveis antes de decidir os conteúdos de aprendizagem.

Para Pilar Pineda (2010) a avaliação da formação tem foco no nível organizacional, importando-lhe a análise do valor total da formação em termos sociais e financeiros. Esta análise envolve a ponderação do alcance dos objetivos da formação e a ponderação dos custos sobre os benefícios. Assim, ela considera que a avaliação da formação tem foco na resposta aos objetivos da organização em termos de impacto e de rendibilidade, ou seja, no retorno do investimento realizado.

Adelino Cunha (2014), acentuando que numa organização o mais importante são as pessoas, sustenta que não deve existir um foco tão grande no custo da formação na sua avaliação.

Relativamente ao alcance da avaliação da formação, Frances Bee e Roland Bee (1994) consideram que a sua repercussão é diversa pois pode servir para: verificar a apropriação de conhecimentos, garantindo um certificado; promover o desempenho dos formandos pelo desenvolvimento das suas competências; ou fornecer informações sobre a eficácia de um curso. O facto de ser pensada como elemento estratégico para as organizações acentua o relevo da avaliação da formação. Neste capítulo Pilar Pineda (2010) considera que a avaliação da formação é uma chave estratégica para as organizações uma vez que potencia novos comportamentos, ou altera comportamentos inapropriados.

Nesta linha de pensamento Bramley (1996) defende que na formação é relevante ter uma política de avaliação que estabeleça o paralelo entre a formação e o que a empresa realmente necessita. Assim, por exemplo, envolver

os formandos no processo da avaliação, tendo em mente que os conteúdos dos programas devem contribuir para aumentar a produtividade e/ou a qualidade das atividades dos formandos, é uma forma de garantir que a formação corresponde a um investimento e não a um custo sem retorno (Brinkerhoff, 2005).

Neste quadro de entendimento a avaliação da formação não pode ser vista como uma panaceia, pois não é pelo facto de existir que se garante sucesso às intervenções formativas, sendo necessário assegurar condições para que repercuta positivamente. Wang e Wilcox (2006) abordam alguns destes aspetos negativos, situações em que a avaliação é negligenciada e/ou é implementada de forma adequada. Estes autores consideram que por vezes isto resulta de os formadores não terem confiança na avaliação da formação, ou não possuírem capacidade para a conduzir consistentemente, quer por falta de recursos, quer por falta de experiência, quer ainda por falta de cultura organizacional que dê suporte aos seus esforços. Também nesta sequência Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) analisam e avaliam as fraquezas e os objetivos deste método, notando que muitas vezes os problemas surgem como consequências da análise do custo/benefício do investimento na formação.

Se for desenvolvida de forma consistente, a avaliação das ações de formação pode ser um processo facilitador da aprendizagem, dos formandos na própria formação. É uma ferramenta que numa das suas vertentes contribui para o sucesso de alcançar os objetivos pedagógicos, nomeadamente pelos contributos para melhorar o processo de aprendizagem, e que, noutra vertente, permite também verificar em que medida os objetivos da formação estão ajustados ao que é necessário desenvolver, identificando eventuais alterações para melhorar a resposta da formação aos problemas que se pretende contribua para resolver (Ferrão & Rodrigues, 2006; Maglaive, 1995; Lopes & Pereira, 2010).

Segundo Cardoso, Soares, Loureiro, Cunha e Ramos (2003) e Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010), as vantagens reconhecidas à avaliação da formação incluem:

- A reflexão e o reequacionamento das estratégias de formação, assim como das decisões políticas, estratégicas e operacionais presentes nas restantes fases do ciclo formativo;
- A aquisição de conhecimento sobre as pessoas, na medida em que se recolhem dados sobre as competências adquiridas e desenvolvidas, assim como sobre eventuais *gaps* existentes entre os estados desejado e atual.

Cowling e Mailer (1990), assumindo que o maior impacto possível da formação é a melhoria do desempenho dos formandos, contribuem para esta reflexão salientando como benefícios possíveis da avaliação da formação: o tempo de formação reduzido, métodos de trabalho mais eficazes, ações de formação mais focadas e especializadas, melhoria dos processos de trabalho, atitudes mais positivas para com a organização, e melhoria negocial entre cliente e fornecedor de formação.

A estes benefícios Cunha (2014) acrescenta um outro não menor resultante de um fator de contexto. É que pelo facto de existir avaliação os atores estão expostos a consequências pelo que a sua responsabilidade aumenta, posto que, no fim, pretendem-se pessoas e equipas que se superem face às situações e não pessoas e equipas acomodadas e sem reação. Assim, a avaliação da formação serve também para focar a atenção dos formandos no pormenor dos conteúdos de aprendizagem e da sua relevância para as suas atividade, e para focar a atenção destes e das suas chefias no que vai ser avaliado na transferência das novas competências aos postos de trabalho, quer seja para o seu reconhecimento, quer seja para a sua penalização.

De há muito diversos autores consideram que a avaliação da formação ganha cada vez mais importância nas organizações (Bramley, 1996; Bee & Bee, 1994). Nesta linha, é interessante observar o posicionamento em Portugal de um dos mais dinâmicos promotores de formação, a Associação Empresarial de Portugal (AEP), que, assumindo ser o propósito da avaliação da formação o de testar a sua qualidade, e podendo ela ser apreciada pelo seu grau de eficácia, já no dealbar deste século sustentava que a importância atribuída à avaliação da formação vinha a crescer e a robustecer-se, e a ser considerada como um aliado das organizações (AEP, 2002).

Em síntese, a avaliação da formação pode focar-se nas mudanças provocadas pela intervenção formativa (conceção, organização, coordenação e desempenho da formação) nos formandos (na sua aprendizagem e desenvolvimento), e/ou na atividade dos sujeitos, no desempenho das suas equipas, ou no da sua organização, sendo que metodologicamente a avaliação pode ser qualitativa e/ou quantitativa, e neste último caso envolver análises de custo/benefício.

Perspetivados os propósitos, focos e repercussões da avaliação da formação, importa situar a avaliação da formação no conjunto da intervenção formativa e caracterizar os modos de a concretizar, disto trataremos no próximo tópico.

2.3. Avaliação da formação: integração com a formação e tipos de avaliação

Para Bramley (1996) a avaliação da formação é um processo que se bem planeado também envolve os resultados da formação. Para Pilar Pineda (2010) a avaliação da formação é parte integrante do processo da formação como se de mais uma fase se tratasse. E vai mais longe ao considerar que para a avaliação ser eficaz deve ser integrada e planeada em sincronia com a conceção da formação. Neste entendimento faz sentido representar a avaliação da formação como um dos elementos que integram o ciclo da formação, no qual a avaliação, inscrita num ciclo, se integra num processo contínuo. O ciclo da formação compreende várias fases: o diagnóstico das necessidades de formação; o

planeamento das ações de formação a editar; a conceção das intervenções formativas; a organização administrativa e logística da formação; o desenvolvimento da intervenção formativa nas componentes: executiva e de coordenação; e a avaliação da formação desejavelmente de amplo espectro tendo em vista a melhoria dos ciclos subsequentes (Figura 3).



Figura 3: Inscrição da avaliação da formação no ciclo da formação (AEP, 2002)

Em contexto de mudança organizacional este ciclo deve estar ao serviço da (nova) estratégia. Considera-se assim a avaliação como uma realidade integrada num ciclo contínuo orientado para a construção de situações desejadas, ou de horizonte estratégico, no qual é possível detetar e atuar sobre os problemas/desvios que surjam tendo em vista cumprir a situação de chegada. Ou seja, nesta linha de entendimento a avaliação da formação, para além do controlo dos resultados da formação, também deve estar atenta à análise das atividades necessárias para a mudança nas organizações, as quais, mesmo não sendo de natureza formativa, podem constituir fatores de (in)sucesso para o investimento formativo. Neste sentido, a formação e a avaliação constituem (AEP, 2002, p.11):

“... duas faces da mesma moeda que fomentam a melhoria das organizações, na medida em que procuram que as atividades formativas sejam consequentes, ajustadas e com impacto positivo nos processos de trabalho ...”.

Exercendo-se a avaliação da formação numa base contínua e sistemática ela compreende diversos tipos consoante o momento em que é realizada no decorrer do processo formativo, nomeadamente:

- Avaliação diagnóstica ou inicial. Realiza-se no início da formação com o intuito de verificar o nível de conhecimentos e a orientação dos formandos face aos assuntos que vão ser abordados. Por outro lado, permite ao formador saber quais são os conhecimentos e as capacidades dos formandos antes de desenvolver a ação de formação. É também importante para adequar os objetivos da formação e os conhecimentos que irão ser analisados, assim como para verificar se os conhecimentos de módulos anteriores foram realmente consolidados através da análise ao perfil de entrada dos sujeitos (AEP, 2002).
- Avaliação formativa ou contínua. Realiza-se no decorrer da formação para que seja possível observar as dificuldades que os formandos têm relativamente aos conteúdos abordados (AEP, 2002). Segundo Wang e Wilcox (2006) a avaliação formativa tem como principal finalidade identificar modos de melhorar e desenvolver o próprio programa da formação. Em adição, é neste tipo de avaliação que se deve identificar, para solucionar, as fraquezas no âmbito dos métodos ou dos objetivos de aprendizagem. Nesta linha de pensamento, e de acordo com Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010, pp. 420), este tipo de avaliação ocorre durante o programa formativo, tendo o propósito de “... identificar deficiências nos materiais instrutivos, nos métodos, nas aprendizagens, com a intenção de desenvolver soluções prescritas para melhorar os programas ...”. Cowel, Hopkins, McWhorter e Jorden (2006) salientam outra finalidade para este tipo de avaliação,

nomeadamente a de formatar com qualidade o plano do processo formativo no quadro da quinta fase do modelo ADDIE de Robert Gagne (*analysis, design, develop, implement and evaluate*). Outros estudos referem que este tipo de avaliação cumpre finalidades para o formando e o formador: para o formando permite verificar o nível dos seus conhecimentos sobre o que está a aprender e identificar as suas dificuldades; para o formador permite conhecer o progresso, o grau de envolvimento e o interesse dos formandos no decorrer da formação, para além de poder analisar se está a corresponder aos objetivos esperados e planeados (AEP, 2002; Ferrão & Rodrigues, 2006; Lopes & Pereira, 2010; Maglaive, 1995).

- Avaliação sumativa e final. Avaliação de carácter certificativo e que no final da formação avalia os seus resultados pelos próprios formandos (AEP, 2002; Ferrão & Rodrigues, 2006; Lopes & Pereira, 2010; Maglaive, 1995). Neste tipo de avaliação, também é possível verificar o que foi realmente aprendido pelos sujeitos, assim como verificar a qualidade da relação pedagógica (AEP, 2002). Esta pode ser analisada através de testes e de provas de desempenho. Para Wang e Wilcox (2006) a avaliação sumativa é conduzida para determinar se as metas visadas pela formação e os resultados de desenvolvimento são alcançados. Neste sentido, referem que este tipo de avaliação:
 - Estabelece relação com todas as fases do modelo ADDIE, os objetivos e as metas organizacionais, pondo em evidência o valor das intervenções formativas;
 - Potencia o desenvolvimento em áreas de formação que, mesmo não indo ao encontro das expectativas de todos os *stakeholders*, fornecem oportunidades para melhoria futuras;

- Assiste e suporta ações formativas futuras, o que demonstra a responsabilidade da formação, e suporta as decisões de formação dentro do departamento de gestão de pessoas.

A classificação das abordagens da avaliação pode ser feita considerando a tipologia das perspectivas geracionais neste domínio que o IQF (2006) a Guba e Lincoln, a saber:

- 1ª geração. Fase da mensuração. Avaliar concretiza-se na tarefa de medir: o avaliador foca a elaboração de instrumentos/testes e a verificação dos resultados das aprendizagens;
- 2ª geração. Fase da descrição. Avaliar concretiza-se na tarefa de descrever: o avaliador foca os resultados finais da formação para descrever, e assim compreender, as dificuldades de cumprimento dos objetivos e as suas determinantes;
- 3ª geração. Fase do julgamento. Avaliar concretiza-se na tarefa de emitir um juízo: o avaliador foca a emissão de juízos de valor sobre a matéria a avaliar; e
- 4ª geração. Fase da negociação. Avaliar concretiza-se na tarefa de co-construir: o avaliador, num quadro epistemológico de orientação socioconstrutivista, foca na interação com os demais intervenientes no processo formativo posicionando-se como facilitador na negociação de estratégias avaliativas a aplicar.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) a avaliação da formação destina-se a verificar os resultados em diferentes planos temporais: a curto prazo, para verificar se as reações e as aprendizagens dos sujeitos foram conseguidas; e, a longo prazo, para verificar se houve alteração notória dos comportamentos no local de trabalho, se houve o impacto organizacional da formação, e se os benefícios justificam os custos da formação – *return on investment* (ROI).

Visitado o ciclo da formação e a importância que a avaliação tem no interior deste, importa abordar no tópico seguinte os diferentes modelos de avaliação da formação.

2.4. Modelos de avaliação da formação

Os momentos de avaliação, os objetos de avaliação e a forma de os avaliar variam, existindo conceções diversas sobre como proceder na avaliação da formação. Utilizando como suporte documental de base um trabalho do Instituto de Qualidade da Formação (IQF, 2006), neste tópico, num quadro cronológico de emergência teórica, caracterizam-se diversos modelos de avaliação da formação, optando pelo de Kirkpatrick que nos serve de referencial teórico-concetual no segundo estudo de campo que envolve a caracterização e a análise de um programa de formação usado como instrumento ao serviço de uma mudança organizacional (ver capítulo 5).

2.4.1. O modelo RLAI

Originalmente publicado em 1959 no *Training Development Journal*, o modelo criado por Donald L. Kirkpatrick, apesar de não considerar o ‘contexto’, é desde então considerado uma referência basilar no domínio da avaliação da formação por ser bastante completo, prático e simples (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). Este modelo compreende avaliação inicial e sumativa e apresenta-se organizado numa sequência lógica de intervenção através de quatro componentes: aceitação dos participantes (*reaction*; aceitar é necessário para aprender); aprendizagens efetuadas (*learning*; aprender é necessário para aplicar novas competências); competências desenvolvidas aplicadas na situação de trabalho (*application*; aplicar é necessário para influir nos resultados), e impactos repercutidos na organização pela formação (*impact*; o fim último do desenvolvimento de uma força de trabalho). Por utilizar designações que representam resultados iniciais, intermédios e finais destaca-se

mais como ferramenta de comunicação devido à sua taxonomia específica, do que pela dimensão técnica (Wang & Wilcox, 2006), donde ser considerado como o mais popular. A evidência deste valor compreensivo é acentuada pela expressão que neste modelo descreve a eficácia da formação (EF) como dependendo do produto do impacto organizacional da formação (IO) pelo somatório de três fatores concorrentes: a reação ou aceitação dos formandos (A^1), a aprendizagem por eles realizada (A^2), e a aplicação ou transferência destas aprendizagens à sua atividade regular na organização (A^3) [$EF = (A^1 + A^2 + A^3) \times IO$]. Eis em pormenor o que está em jogo em cada um dos níveis de avaliação:

Nível 1 – Avaliação da reação dos participantes. Neste nível Kirkpatrick (1996) considera que são os formandos que determinam a (não) aceitação da ação de formação e que é através dos seus comentários adicionais que vão surgir novas ideias para virem a ser implementadas em ações de formação futuras. Estas ideias revelam ser sugestões para atividades de interesse. Quanto maior a vontade em ter formação sobre um determinado tema, maior será o interesse e a atenção, e a vontade para aprender e aplicar aprendidos no exercício da atividade. Este nível surge no fim de cada ação de formação, sendo aquele em que se pode obter mais informações sobre o que os colaboradores sentem perante o programa de formação (Wang & Wilcox, 2006).

No fim da formação, deve ser passado um questionário para saber qual o resultado dos conhecimentos dos formandos face aos conteúdos da própria formação (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010). Kirkpatrick (1996) assume ser mais fácil avaliar as reações dos sujeitos ao lhes ser dado um questionário no fim da ação de formação porque de fácil e rápida aplicação.

As respostas surgem se os formando estiverem à vontade para serem questionados sobre certos aspetos da formação como: os materiais, o formador, as metodologias pedagógicas e os conteúdos, entre outros, de modo a ser

possível obter dados (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010; Steensma & Groeneveld, 2010). Neste sentido, torna-se fundamental envolver ativamente todos os atores/intervenientes na formação, para a execução das próprias intervenções formativas e para atingir os resultados pretendidos na avaliação (IQF, 2006). São estes resultados que vão atuar como pré-requisitos da formação.

A avaliação da formação a este nível vai tornar possível ao formador a redefinição dos elementos da própria formação, tais como os objetivos pedagógicos, os métodos, as técnicas e os instrumentos de avaliação (Ferrão & Rodrigues, 2006; Maglaive, 1995; Lopes & Pereira, 2010). Os resultados obtidos vão também servir para atualizar o programa de formação conforme as necessidades, quer para ser favorável às exigências dos colaboradores, quer das organizações (Kirkpatrick, 1996).

Nível 2 – Avaliação das aprendizagens efetuadas. A aprendizagem ocorre quando há uma mudança na forma como o sujeito percebe a realidade e/ou quando há um aumento do seu poder de agir (Alves, 2009). De acordo com Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) a aprendizagem é facilitada pelos formandos quando eles próprios ficam atentos, se observam, assumem e ambicionam tornar-se agentes de mudança.

No termo da ação de formação, o modelo propõe que se questione: “...what principles, facts and techniques were understood and absorbed by trainees?” (Kirkpatrick, 1996, p.2). Ou seja, há que verificar se os formandos adquiriram os conhecimentos apresentados no programa e se têm capacidade de os aplicar em contexto real de trabalho (IQF, 2006). Segundo Kirkpatrick (1996), deve-se avaliar e comparar aprendizagens de forma a verificar a existência de alterações nas competências. No âmbito da formação de que os formandos são alvo a aprendizagem é verificada através da força das atitudes visadas, da aquisição e

da melhoria dos conhecimentos, do desenvolvimento de novas competências e/ou da melhoria da proficiência das que já possuíam.

A duração deste nível é mais longa do que a do nível anterior, o que em parte depende dos métodos de avaliação utilizados que devem ser consistentes com os objetivos do programa de formação (Kirkpatrick, 1996). Entre estes métodos encontram-se as demonstrações realizadas perante o grupo de formação e os testes escritos, estes mais adaptados para avaliar conhecimentos declarativos, sendo recomendável a combinação dos dois tipos (op. cit.). Steensma e Groneveld (2010) também advogam a utilização de testes de conhecimentos neste nível. E, uma vez que o plano de formação contemple exercícios no posto de trabalho associados às demonstrações de conhecimentos, através de uma grelha de observação adaptada, o formador poderá ainda avaliar a capacidade de mobilização das competências desenvolvidas no contexto de atividade real.

Quando tal se justifique, no sentido de garantir que a ação de formação é efetivamente responsável pelas aprendizagens, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) preconizam a utilização de testes antes e após a ação de formação combinados com o recurso a um grupo de controlo, e ainda a mobilização de um painel de analistas independentes munidos com uma grelha de observação adaptada – procedimento difícil de implementar fora de um contexto de investigação.

Nível 3 – Avaliação dos comportamentos. Kirkpatrick (1996) refere que para as pessoas alterarem os comportamentos laborais têm de: estar interessadas em melhorar; reconhecer as suas fraquezas; trabalhar num ambiente tolerante; contar com a ajuda de alguém interessado e com as competências necessárias fazer; e ter oportunidade para experimentar novas ideias.

Após a formação, já em situação de trabalho regular, é esperado que o desempenho dos formandos melhore por via da mobilização e aplicação das aprendizagens (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

Cowling e Mailer (1990) referem que a aquisição e o uso de competências, conhecimentos e atitudes alteram o comportamento profissional dos formandos. Kirkpatrick (1996) sustenta que a transferência de conhecimentos requer confirmação temporal, pelo que se deve manter a observação dos comportamentos por período de tempo longo após a formação.

Neste nível avalia-se em que medida, após a ação de formação, os formandos em contexto real de trabalho, de forma sustentada e em períodos temporais longos, transferem as competências consolidando o seu desenvolvimento na e pela atividade. A avaliação neste nível deve ser complementada com questionários, entrevistas, observações ou uma combinação de todos estes elementos (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

Nível 4 – Avaliação dos resultados. A avaliação neste nível é a mais importante e também a mais difícil (Alves, 2009). Segundo Kirkpatrick (1996, p.4) o objetivo é verificar os resultados desejados no âmbito do desempenho organizacional: “... such as reduced cost, higher quality, increased production, and lower rates of employee turnover and absenteeism ...”.

É muitas vezes difícil estabelecer uma relação determinista consistente entre as ações de formação e os resultados organizacionais, pois muitos outros fatores os podem justificar, ou contrariar. Estes resultados só podem ser verificados a longo prazo após a formação (Steensman & Groneveld, 2010), donde também a dificuldade de os observar. O estabelecimento de nexos causais pode solicitar a agregação de várias ações de formação consideradas de efeito concorrente para um determinado impacto. Pelo melhor, a relação entre formação e impacto na organização recomenda (/exige) que as ações sejam concebidas e executadas tendo à partida alvos específicos de impacto, e considerem factores críticos de sucesso alheios à formação, mas necessários para garantir o seu impacto.

2.4.2. O modelo CIPP

No fim da década de 60 do séc. XX Daniel Stufflebeam, no domínio da educação, criou o modelo CIPP (*context, input, process, product*). Esta abordagem permite a avaliação em diversas fases do ciclo da formação. Relativamente ao contexto visa identificar desfasamentos entre o que precisava de ser feito e as mais importantes necessidades de desenvolvimento visadas. Relativamente ao *input* visa identificar desfasamentos entre o que devia ser feito e o que efetivamente se fez. Relativamente ao processo visa identificar desfasamentos entre o que foi decidido fazer e o que foi efetivamente executado. Relativamente ao produto, ou resultados da intervenção formativa, visa identificar desfasamentos entre o que efetivamente ocorre após a ação de formação e os esforços para obter sucesso.

2.4.3. O modelo CIRO

Desenvolvido em 1970 por Warr, Bird e Rackham, o modelo CIRO (*context, inputs, reaction, outputs*) foca-se na aferição dos resultados da formação e no contexto das organizações. As siglas sugerem uma abordagem sobre as quatro categorias de avaliação. Relativamente ao contexto – o ambiente de partida da formação, pretende-se compreender as razões que levam à realização da formação, o *gap* entre as competências dos sujeitos e as desejadas, e o que se quer ver modificado com a formação. Relativamente aos *inputs* da formação identificam-se os requisitos necessários assegurar à intervenção formativa tendo em vista garantir que os recursos a mobilizar serão apropriados e suficientes para responder às necessidades de desenvolvimento (por exemplo, a seleção dos formandos e dos formadores, os conteúdos a tratar e a estratégia de formação, os recursos materiais de apoio e financiamento). Relativamente às reações – impressões e avaliações dos formandos sobre a intervenção formativa, pretende-se aferir o grau de satisfação dos sujeitos alvo da ação de formação. Por último, relativamente aos *outputs* da formação procura-se aferir em que

medida houve aprendizagem e as competências visadas foram desenvolvidas, bem como, em que medida estas competências após a intervenção formativa estão a ser mobilizadas no contexto real de trabalho.

2.4.4. O modelo UFE

Proposto em 1978 por Michael Quinn Patton, e aperfeiçoado até ao final da década de 90 do século passado, este modelo de avaliação focado na utilização (*utilization focused evaluation*) restringe o seu foco na utilidade dos resultados da intervenção formativa. Considerando dois momentos fundamentais para avaliação a obter: o antecedente e o subsequente ao processo formativo. A abordagem apresenta-se orientada para que os diversos atores da formação conjuntamente constituam uma avaliação útil para todas as partes interessadas. A validade desta avaliação depende de se tomar em consideração os interesses, as necessidades e as condicionantes de todos os intervenientes no processo formativo. Devido à multiplicidade dos intervenientes e às especificidades da casuística, este modelo admite (/está exposto à) diversidade dos elementos que devem constar na avaliação da formação.

2.4.5. A taxa ROI

Na década de 90 do séc. XX Jack Phillips reviu e ampliou o modelo de Kirkpatrick. Ao modelo de Kirkpatrick de quatro níveis de avaliação da formação acrescenta um quinto: a taxa de retorno sobre o investimento na formação (*return on investment*). O ROI obtém-se através de uma análise financeira de custo/benefício de dezoito passos, servindo de apoio à tomada de decisão sobre investimento no desenvolvimento da força de trabalho. O ROI é um valor expresso em percentagem apurada pela razão da diferença entre o benefício financeiro total do programa e os seus custos totais sobre os custos totais do programa multiplicados por 100% [ROI = (benefícios totais - custos totais) / custos totais * 100%]. Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques

e Gomes (2010) o apuramento do ROI cumpre a função de dar evidência de que a formação é um bom investimento.

2.4.6. O modelo SCM

Considerando uma crítica movida ao modelo de Kirkpatrick de que 'boa formação não pode garantir por si só resultados no desempenho': "Performance results can't be achieved by training alone; therefore training should not be the object of evaluation" (Brinkerhoff, 2005, p.87). Robert Brinkerhoff propôs o método *Success Case Method* com um objeto de avaliação mais lato que corresponde à avaliação diagnóstica, compreendendo sete etapas e cada uma focada num domínio de avaliação operacionalizado em questões críticas interligadas cuja resposta supõe a resolução da questão anterior, e às quais correspondem eventuais linhas de intervenção consoante as respostas obtidas (ver Quadro 5).

Este método confere especial importância ao desempenho global dos colaboradores e da organização, pelo que estabelece um alinhamento com a visão estratégia da organização para que os colaboradores/formandos possam alcançar bom desempenho individual e organizacional, consonante a estratégia organizacional e concorrente para a sua execução (IQF, 2006). O SCM avalia a eficácia da formação com o intuito de fundar a sua base num quadro sistémico que considera toda a envolvente subjacente e olha para o processo no seu todo de forma clara, credível e construtiva, com orientação para a obtenção de resultados fidedignos e válidos (Brinkerhoff, 2005). É um processo simples e de rápida implementação, focado no desempenho de cada um dos colaboradores, e com resultados fiáveis ao contexto.

As Sete Etapas	As Questões Críticas
Focalizar a avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que dimensões avaliar? ▪ Qual a finalidade da avaliação? ▪ Quem será afetado ou implicado no processo avaliativo? ▪ Quais as principais questões avaliativas? ▪ A avaliação preconizada tem potencial para ser bem-sucedida?
Desenhar a estratégia avaliativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as abordagens avaliativas disponíveis? ▪ Que aspetos deve contemplar uma estratégia avaliativa?
Recolher a informação no terreno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que tipo de informação deverá ser recolhida? ▪ Qual o tipo de procedimentos que serão usados na recolha de informação desejada? ▪ Que quantidade de informação será necessária recolher? ▪ Os instrumentos serão selecionados (de entre os disponíveis) ou construídos (como verificar questões de validade e fidelidade dos instrumentos a aplicar?) ▪ O que se pode fazer para recolher a informação desejada ao mais baixo custo?
Analisar e interpretar a informação recolhida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como se pretende tratar os dados recolhidos? ▪ Valerá a pena tratar os dados recolhidos? ▪ Como se pretende analisar a situação? ▪ Como se pretende interpretar os resultados obtidos?
Apresentar os resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem deverá receber os resultados da avaliação? ▪ Que conteúdos deverá ter um relatório de avaliação? ▪ Como poderão ser apresentados os relatórios de avaliação junto dos respetivos destinatários? ▪ Qual deverá ser a estrutura base mais adequada para a elaboração de um relatório? ▪ Como poderão os públicos destinatários dos relatórios ser ajudados na interpretação dos respetivos resultados? ▪ Quando devem ser apresentados os relatórios de avaliação?
Gerir o processo avaliativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem pode gerir e acompanhar um processo de avaliação? ▪ Como podem ser sinalizados as responsabilidades a associar a um processo avaliativo? ▪ Quanto custará ser sequenciadas e calendarizadas as atividades avaliativas? ▪ Que tipo de obstáculos poderão surgir ao processo de avaliação?
Avaliar a avaliação (meta-avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em que circunstâncias deverão ser implementados os processos meta-avaliativos? ▪ Quem poderá desenvolver uma abordagem meta-avaliativa? ▪ Que critérios/<i>standards</i> deverão ser definidos de forma a avaliar o processo avaliativo? ▪ Como poderá ser implementado um processo meta-avaliativo? ▪ Que procedimentos podem ser associados a um processo de meta-avaliação?

Quadro 5: As etapas de avaliação da formação de Brinkerhoff (IQF, 2006)

O SCM engloba a perspectiva de Kirkpatrick e de Phillips e dá importância a dois tipos de avaliação: a formativa e a sumativa ou final. Para Brinkerhoff este método faz mais sentido se for aplicado após a aprendizagem, considerada no segundo nível de Kirkpatrick, no fito de avaliar o desempenho dos colaboradores.

Brinkerhoff considera que as sete etapas do método são uma boa escolha para avaliar as competências dos colaboradores e verificar o que eles são capazes de fazer na organização. O SCM toma em consideração os conhecimentos antes da formação, bem como as componentes associadas ao processo formativo. Deste modo, os formadores têm uma base para as suas decisões, a capacidade de proceder à implementação de novas intervenções formativas e à sinalização de eventuais melhorias de algum aspeto que esteja menos correto. E, no fim do processo, os formadores podem olhar e avaliar os resultados da formação face aos objetivos, aos *standards* e às necessidades inicialmente pensadas para o contexto (IQF, 2006).

Brinkerhoff (2005) propõe a elaboração de um mapa de impactos articulado com três níveis de avaliação correspondentes respetivamente aos objetivos organizacionais, de aprendizagem e de transferência. No primeiro nível, o organizacional, o impacto da formação mede-se, por exemplo, pelo número de reclamações e pelas consequências que irão trazer ao funcionamento da organização. No segundo nível, o da aprendizagem, os formandos terão de ser capazes de executar os comportamentos abordados na ação de formação. No terceiro nível, o da transferência, os formandos terão de implementar no exercício das suas atividades os padrões de desempenho visados pela ação de formação.

Os indicadores de impacto estão por norma associados às transformações que decorrem dos objetivos traçados para uma determinada ação de formação. No termo desta, ou após um ou dois meses da formação, considera-se ser

possível analisar e verificar em que medida ocorreram as alterações no colaborador, na sua atividade e na organização em conformidade com o mapa de impactos.

*

Considerando que a intervenção formativa no caso alvo de estudo não foi pensada para apurar o *return on investment*, nem se subordinou à metodologia do *success case method*, o modelo de Kirkpatrick é o referencial teórico-conceitual que mobilizaremos no segundo estudo (ver capítulo 5).

Caracterizados que estão estes referenciais sobre avaliação da formação, bem como, no primeiro capítulo sobre condução da mudança, importa assegurar no próximo capítulo compreensão sobre a abordagem metodológica utilizada para realizar os estudos de campo.

Parte II

Estudo empírico

Capítulo 3

Metodologia

Neste capítulo procede-se: à caracterização do contexto e do problema que motivou a investigação; à identificação dos objetos, dos objetivos e das questões de investigação; à caracterização da realidade estudada e dos participantes no estudo; à identificação do método e das técnicas de pesquisa mobilizadas; à descrição do instrumento utilizado e dos procedimentos de campo e de análise dos dados.

3.1. O contexto e o problema que motivou a investigação

Em Portugal o turismo é um setor económico importante pelo volume de negócio e pelas cadeias de valor que promove. Nele o segmento da hotelaria de luxo é particularmente competitivo, baseando-se a estratégia de negócio na diferenciação da oferta, na qualidade do serviço e no preço, donde resultam pressões constantes para rendibilização de ativos, rapidez de resposta ao mercado e otimização de fatores de custo. Neste sentido, as cadeias de hotéis procedem com regularidade a mudanças que na sua expressão maior passam por aquisição e alienação de unidades, fusões e contratos a termo de exploração.

Disto é exemplo um hotel cinco estrelas, na cidade do Porto³ que em outubro de 2013, através de um contrato a termo de exploração, iniciou o *rebranding* das instalações e dos serviços, mantendo as equipas do operador anterior. Para o conseguir num curto espaço de tempo, em simultâneo com o *rebranding*, e sem paragem da unidade, submeteu todos os trabalhadores a um programa de

³ Organização onde a investigadora estagiou no período de mudança e de formação para a mudança.

formação já antes executado noutras geografias. Programa este que visou o realinhamento estratégico e organizativo das equipas, e a socialização na nova filosofia de trabalho e nos novos níveis e requisitos operacionais de serviço.

Sobre este caso levantou-se a questão de saber como foi a mudança liderada e a formação para a mudança avaliada, e como os atores organizacionais perceberam os processos de mudança e de formação de que foram alvo, e identificar as suas sugestões de melhoria para operações similares futuras.

3.2. Objetos de estudo, objetivos e questões de investigação

No âmbito do processo de *rebranding* acima referido, os objetos gerais de investigação são o processo de condução da mudança e o programa de formação para a mudança, sendo objetos específicos: a liderança da mudança; a formação para a mudança; as percepções dos trabalhadores sobre a condução da mudança; as percepções dos trabalhadores sobre a formação; e as propostas de melhoria dos trabalhadores para a condução da mudança e a formação.

Assim, em congruência, assumem-se como objetivos de investigação: (a) verificar a conformidade dos processos de condução da mudança com o referencial teórico-concetual sobre liderança da mudança (ver capítulo 1); (b) verificar a conformidade do processo de formação para a mudança com o referencial teórico-concetual sobre avaliação da formação (ver capítulo 2); (c) identificar as percepções dos trabalhadores alvo da mudança sobre o envolvimento e o apoio promovidos pela liderança da mudança; (d) identificar as percepções dos trabalhadores alvo da formação para a mudança sobre a sua utilidade para executarem as alterações a que foram solicitados; e (e) identificar as propostas destes trabalhadores para melhoria da condução da mudança e da formação para a mudança em situações futuras similares.

Para atingir este objetivos, conseqüente e respetivamente, assumem-se as seguintes questões de investigação:

1. Em que medida a mudança foi conduzida em conformidade com as melhores práticas sobre liderança da mudança?
2. Em que medida a formação para a mudança foi executada em conformidade com as melhores práticas sobre avaliação da formação?
3. Em que medida os trabalhadores consideram que foram envolvidos e apoiados na mudança?
4. Em que medida os trabalhadores consideram que a formação lhes foi útil para a mudança?
5. Que sugestões de melhoria os trabalhadores propõem para a liderança da mudança e a formação para a mudança de que foram alvo?

3.3. A realidade a estudar e os participantes no estudo

A organização estudada foi o Crowne Plaza Porto, unidade hoteleira cinco estrelas do grupo IHG – Intercontinental Hotel Group (a quarta maior marca mundial no segmento de luxo), concretamente no processo de mudança da marca Tiara Park Atlantic Porto para Crowne Plaza Porto.

Na situação anterior à mudança de marca, ainda como Tiara Park Atlantic Porto, a dimensão humana desta unidade hoteleira era de 128 colaboradores, incluindo o diretor geral e 7 diretores de departamento: comercial – *sales*; manutenção – *engineering*; financeiro – *finance*; recursos humanos – *human resources*; receção – *front office*; comidas e bebidas – *food and beverage*; alojamento – *rooms division* (Tiara Park Atlantic Porto e Lisboa, 2010; ver Quadro 6).

À exceção do diretor geral que mudou com o *rebranding*, todos os trabalhadores, incluindo os diretores, foram alvo da mudança e da formação para a mudança.

Quadro orgânico	Nº Colaboradores	Género	Idade	Formação	Antiguidade	Vínculo
Direção	1	1M/ 0F	[40-50]	1 Superior	-----	0 CTC ⁴ / 0 CTI/ 1 E
Dep. Financeiro	6	4M/ 2 F	[50-60]	0 Básico; 2 Secundário 4 Superior	20-30	0 CTC/ 0 CTI 6 E
Dep. Comercial	9	3M/ 6F	[25-35] [36-45] [46-55]	0 Básico 9 Superior; 1 Secundário	10-20	1 CTC/ 0 CTI 8 E
Dep. RH	1	0 M/ 1F	[40-50]	1 Superior	0-10	1 CTC/ 0 CTI
Dep. Receção	20	13M/ 7F	[30-40] [41-50] [51-60]	1 Básico; 12 Secundário 6 Superior	0-10 10-20 20-30	3 CTC/ 0 CTI 17 E
Dep. Comidas & Bebidas	51	44M/ 9F	[25-35] [36-45] [46-55] [56-65]	18 Básico; 24 Secundário 9 Superior	0-10 10-20 20-30	6 CTC/ 0 CTI 45 E
Dep. Manutenção	10	10M/ 0 F	[35-45] [46-55]	0 Básico; 9 Secundário 1 Superior	0-10 10-20 20-30	1 CTC/ 0 CTI 9 E
Dep. Alojamento	30	4M/ 26F	[25-35] [36-45] [46-55] [56-65]	19 Básico; 10 Secundário 1 Superior	0-10 10-20 20-30	1 CTC/ 0 CTI 29 E

Quadro 6: Mapa de pessoal no momento da mudança (Fonte: Tiara Park Atlantic Porto)

Na investigação participaram vinte sujeitos através de entrevista, sendo:

- Por inclusão accidental, mas representativa dos departamentos, 16 sujeitos (pelo menos dois por departamento, nenhum deles chefia);
- Por inclusão intencional, 4 sujeitos, designadamente: a formadora do programa de formação para a mudança e técnica sénior de recursos humanos do hotel de Lisboa; a assistente de recursos humanos do hotel do Porto; o diretor de recursos humanos; e o diretor geral do hotel do Porto (ver Quadro 7).

⁴ Estas siglas identificam o regime laboral dos colaboradores, nomeadamente: CTC – contrato a termo certo; CTI – contrato a termo incerto; E – efetivos.

Sujeito	Género	Formação	Função	Departamento	Antiguidade
1	M	Superior	Dir. Geral Porto	-----	-----
2	M	Superior	Dir. RH	RH Lisboa	-----
3	F	Superior	Assistente RH, Porto	RH Porto	-----
4	F	Superior	Formadora; Técnica RH	RH Lisboa	-----
5	M	Secundário	Empregado de mesa de 1ª	Dep. Comidas & Bebidas (Room Service)	>20
6	M	Secundário	Subchefe de mesa	Dep. Comidas & Bebidas (Room Service)	>30
7	M	Superior	Pasteleiro	Dep. Comidas & Bebidas (Cozinha)	> 1
8	M	Superior	Pasteleiro	Dep. Comidas & Bebidas (Cozinha)	> 10
9	M	Superior	Rececionista de 2ª	Dep. Receção	> 5
10	M	Secundário	Rececionista de 2ª	Dep. Receção	> 10
11	F	Básico	Andares	Dep. Alojamento	> 10
12	F	Básico	Andares	Dep. Alojamento	> 20
13	F	Superior	Promotor de Vendas	Dep. Comercial	> 20
14	F	Superior	Promotor de Vendas	Dep. Comercial	> 10
15	M	Secundário	Empregado de mesa	Dep. Comidas & Bebidas (Restaurante)	> 10
16	M	Básico	Empregado de mesa	Dep. Comidas & Bebidas (Restaurante)	> 30
17	M	Secundário	Eletromecânico	Dep. Manutenção	> 30
18	M	Secundário	Eletromecânico	Dep. Manutenção	> 5
19	F	Superior	Caixa Geral	Dep. Financeiro	> 20
20	F	Superior	Escriturária de 1ª	Dep. Financeiro	> 20

Quadro 7: Caracterização dos sujeitos entrevistados

3.4. O método e as técnicas de estudo

A investigação realizada é de natureza qualitativa e recorre: ao método de estudo de caso, a análise documental, a observação, e a entrevista. Trataremos seguidamente da fundamentação e caracterização destas abordagens.

Estudo de caso. Os objetivos e as questões de investigação requerem um estudo qualitativo focado numa única realidade organizacional, num processo de mudança específico – *rebranding*, espacial e temporalmente circunscrito, e em profundidade sobre dois processos particulares: a liderança da mudança e a formação para a mudança.

A necessidade de situar o estudo destes processos num contexto organizacional específico, para cumprir um propósito compreensivo, nem explicativo nem exploratório, justifica a decisão de adotar o método de estudo de caso. Trata-se de um método de investigação empírica, focado em contextos reais específicos e contemporâneos, descritivo e muito versátil, passível de estar concentrado em processos específicos, bom para efetuar levantamento de dados, podendo ser preliminar de outros estudos (Yin, 2010).

O método de estudo de caso recomenda que desejavelmente se recorra a diversas fontes de evidência, nomeadamente: dados primários constantes em registos de arquivo (e.g., tabelas, mapas e gráficos); documentos internos diversos (e.g., estudos, avaliações formais, circulares, correspondência, agendas); artefactos físicos (e.g., organização de espaços, circuitos operacionais; equipamentos); observação direta (e.g., de comportamentos, de condições ambientais); observação participante que favoreça a compreensão do ponto de vista de quem faz parte do sistema em estudo; e entrevistas (Yin, 2010).

Análise documental. A investigação compreendeu a consulta e a análise de documentos diversos, nomeadamente pelo *site* interno da organização e outras páginas de internet; pelo manual de Acolhimento Le Meridien Park Atlantic Lisboa e Porto, pelo manual de Acolhimento e Regulamento Interno do Tiara Park Atlantic Lisboa e Porto; e pelo Manual de Acolhimento e Regulamento Interno do Crowne Plaza Porto para obter informação sobre:

- As marcas Le Meridien; Tiara Park Atlantic Lisboa e Porto; IHG – Intercontinental Hotels Group e Crowne Plaza Hotels & Resort;

- Sobre a unidade hoteleira Le Méridien/ Tiara Park Atlantic Porto/ Crowne Plaza Porto;
- Sobre o processo de mudança de marca de Tiara Park Atlantic Porto para Crowne Plaza Porto;
- Sobre o programa de formação para a mudança, propriedade da marca Crowne Plaza Hotels & Resort, designado *One step ahead*, toda a documentação distribuída à equipa de formadores, a saber: a pasta *Staying one step ahead – toolkit*; três cadernos de notas (*One step ahead – leader’s notes*; *One step ahead – employee workshop facilitation notes*; e o *One step ahead – employee workbook*); e as apresentações em MS-PowerPoint utilizadas nas sessões de formação.

Observação. Para a investigação contribuiu a observação não participante, com apoio em notas de campo, em contexto de imersão da investigadora no Crowne Plaza Porto durante 12 meses, abrangendo o arco temporal das fases pré mudança e após ação de formação para a mudança. A investigadora não foi alvo da mudança nem frequentou a formação para a mudança razão pela qual a observação não foi participante. A observação incidiu particularmente sobre aspetos culturais e técnicos de cada departamento e sobre o comportamento informal dos atores organizacionais.

Entrevista. A investigação recorreu a entrevistas individuais, não gravadas, com consentimento para tomada de notas, de tipo estruturado, semiestruturado e não estruturado.

A entrevista é um importante instrumento na pesquisa qualitativa, e sendo individual e tendo os sujeitos alvo conhecimento relevante, complementar ou contrastante, maior é o contributo esperado desta técnica. Tais foram as razões que ponderaram no recurso à entrevista para aprofundar o conhecimento sobre o contexto e as práticas organizacionais associadas à mudança de marca.

Para os dois dirigentes recorreu-se a entrevista não estruturada, inquirindo sobre os desafios da mudança para a liderança e da formação, por este tipo estar mais adaptado ao gabarito de diferenciação dos sujeitos e haver interesse em identificar o seu conhecimento e sensibilidade sem pré-estabelecer limites à complexidade da expressão. Para dois técnicos superiores utilizou-se a entrevista semiestruturada por tópicos para assegurar que se expressassem com liberdade, garantindo a abordagem de aspetos considerados relevantes em conformidade com as seguintes rubricas: objetivos, organização, comunicação, coordenação, execução e avaliação da formação. E para os doze colaboradores operacionais dos departamentos optou-se por entrevista estruturada por um guião dado haver interesse em que de forma estritamente idêntica se pronunciassem sobre os mesmos itens.

3.5. Instrumento e procedimentos

Instrumento. No âmbito do processo de mudança de marca de Tiara Park Atlantic Porto para Crowne Plaza Porto, em conformidade com os referenciais teórico-conceituais assumidos, o guião que estrutura a entrevista compreende 11 questões, estando 5 focadas na condução da mudança, outras 5 na formação para a mudança, e a última na identificação de propostas de melhoria, nomeadamente:

1. Foi informado/a sobre o que se pretendia alcançar com esta mudança?
2. Tomou conhecimento das alterações a introduzir no âmbito estratégico (missão, visão, valores, princípios de ação, nova filosofia de trabalho...)?
3. Tomou conhecimento das alterações a introduzir no âmbito organizativo (reestruturação orgânica, regulamentos, fluxos, processos, padrões de produtividade e de qualidade...)?

4. Foi informado/a sobre o apoio que seria facultado aos colaboradores no âmbito desta mudança?
5. Foi solicitado/a a dar algum tipo de contributo para a concretização desta mudança?
6. Foi informado/a sobre a importância da formação *One step ahead* para esta mudança?
7. Esta formação facultou-lhe os conhecimentos e o envolvimento necessários para a mudança como ela se refletiu no exercício da sua atividade?
8. Após esta formação foi capaz de aplicar o que aprendeu no exercício quotidiano da sua atividade?
9. Foi acompanhado/a e ajudado/a pela sua chefia na aplicação do que aprendeu nesta formação?
10. Verificou melhorias na sua equipa conformes ao que se pretendia atingir com esta mudança?
11. Que sugestões de melhoria recomenda para a formação *One step ahead* e/ou para a condução do tipo de mudança – *rebranding* – de que foi alvo?

Procedimentos. Relatam-se os procedimentos adotados ordenando-os em três rubricas: autorizações e garantias, enquadramento da entrevista, recolha e tratamento dos dados. Assim:

- Relativamente a autorizações e garantias. A autorização para a execução do estudo está contemplada no contrato celebrado entre a organização estudada e a Universidade Católica Portuguesa, e reiterada pelo diretor de recursos humanos do hotel. À instituição alvo do estudo garantiu-se que os dados sobre ela não seriam tornados públicos.

- Relativamente ao enquadramento da entrevista. A todos os participantes foi assegurado conhecimento prévio sobre: a autorização para realizar o estudo; a finalidade do estudo; o estatuto da investigadora; a participação ser voluntária; a informação facultada ser confidencial; e as respostas servirem para analisar a mudança e a formação *One step ahead*, bem como para identificar eventuais melhorias.
- Relativamente à recolha e ao tratamento dos dados. Nas entrevistas não estruturadas e semiestruturadas, no seu encerramento, através de devolução em síntese oral suportada em notas de campo, procedeu-se à validação dos dados recolhidos. Nas entrevistas estruturadas tomaram-se notas no compasso das respostas, assegurando no termo de cada resposta, por reformulação oral, a correção dos conteúdos registados. As notas recolhidas através de observação e de entrevista foram alvo de análise documental direta, sem recurso a aplicativo.

Descrita a abordagem metodológica, nos próximos capítulos proceder-se-á à descrição dos estudos de campo: no capítulo 4, à caracterização da organização estudada, do processo de mudança de marca de que foi alvo, e da liderança desta mudança; e, no capítulo 5, à caracterização da formação para a mudança *One step ahead* e dos processos de avaliação desta ação. E, finalmente, no capítulo 6, mobilizando os referenciais teórico-concetuais sobre liderança da mudança e avaliação da formação, proceder-se-á à análise e discussão dos resultados destes dois estudos.

Capítulo 4

Caso Crowne Plaza *Porto*: o desafio do *rebranding*

Na abertura deste capítulo procede-se à identificação da unidade hoteleira onde a mudança ocorreu e dos seus períodos de exploração, e à caracterização do processo de mudança de marca e de operador, considerando na organização estudada as situações inicial e horizonte e discriminando-as relativamente: à filosofia do negócio, à cultura corporativa e à estrutura organizativa. Seguidamente caracteriza-se o processo de mudança: o que se manteve e o que foi alterado, a sua liderança e o seu acolhimento na população alvo.

As fontes mobilizadas para proceder à descrição comparativa das situações inicial e horizonte da mudança foram os manuais de acolhimento e integração dos estagiários, o do Tiara Park Atlantic e o do Crowne Plaza Porto (Tiara Park Atlantic Porto e Lisboa, 2010; Crowne Plaza Porto, 2010). E para a caracterização do processo de mudança as fontes mobilizadas foram: os dados das entrevistas ao Diretor de Recursos Humanos, e à técnica sénior de Recursos Humanos de Lisboa – um dos agentes operacionais da mudança no papel de formadora com o estatuto de ‘embaixadora da marca Crowne Plaza’, com a qual, no quadro metodológico adotado, se estabeleceu relação privilegiada para acesso a dados e à sua validação; e dados de observação direta de colaboradores em contexto informal sem exposição à autoridade dos promotores da mudança ou dos seus agentes (dirigentes, chefias intermédias ou formadores).

4.1. Identificação da unidade hoteleira e dos períodos de exploração

As instalações da unidade hoteleira situam-se na cidade do Porto, na Avenida da Boavista. Trata-se de um edifício de dezassete andares acima do solo e dois abaixo, com facilidades e decorações de luxo próprias de um hotel de cinco estrelas. O imóvel é propriedade da HOTELGAL - Sociedade de Hotéis de Portugal, S.A.R.L. – empresa resultante da parceria entre a DICTO, S.A. e a PETROGAL, E.P., e que também detém a propriedade de um outro hotel em Lisboa, do mesmo nível, mas orientado para o turismo de lazer.

A exploração destes empreendimentos turísticos tem sido feita ao abrigo de *franchising* através de diversas marcas e demarcando já três períodos. Em setembro de 1984 a Société des Hôtels Méridien iniciou a exploração destes espaços sob a marca Le Méridien Park Atlantic, do Porto e de Lisboa, e manteve neles a atividade por cerca de vinte e quatro anos. Com o avançar dos anos a marca Méridien foi perdendo quota de mercado e acabou por ceder a sua posição. Assim, em março de 2008, o grupo Tiara Hotels & Resorts, durante cerca de cinco anos, passou a explorar estas duas unidades sob a marca Tiara Park Atlantic de Lisboa e do Porto. Em outubro de 2013, tendo em vista impulsionar a exploração das instalações, a HOTELGAL celebrou contrato por 25 anos com o Grupo IHG – InterContinental Hotels Group que passou a explorar em 2014 as duas unidades sob as marcas Crowne Plaza Porto e InterContinental Lisbon.

O Grupo IHG é proprietário de diversas marcas, nomeadamente: InterContinental Hotels & Resorts, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Club Vacations, Hualuxe Hotels & Resort, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Even Hotels, Staybridge Suites, Candlewood e o Kimpton Hotels & Restaurants. Criada em 1983 como extensão de luxo da marca Holiday Inn, a marca Crowne Plaza apenas em 1994 se tornou independente. Em 2002 as unidades hoteleiras sob a marca Crowne Plaza foram reconhecidas como ideais

para eventos e reuniões, conduzindo à reformulação estratégica do negócio. Em 2008 a marca contava já com cerca de 300 hotéis, e à data do estudo Crowne Plaza era considerada a quarta maior marca mundial no segmento de luxo.

Caracterizam-se em seguida os referenciais de negócio, de cultura e de organização no segundo e terceiro períodos de exploração da unidade hoteleira do Porto, nomeadamente: de 2008 a 2013 sob a marca Tiara Park Atlantic Porto, e a partir de 2014 sob a marca Crowne Plaza Porto.

4.2. Os referenciais da mudança

Tendo em vista o interesse de comparar os referenciais de socialização e de desenvolvimento dos colaboradores sob as marcas Tiara Park Atlantic e Crowne Plaza, respetivamente referenciais inicial e horizonte da mudança aqui objeto de estudo, considera-se um conjunto de tópicos que permite a caracterização sistemática dos enunciados institucionais, grande parte deles referentes à representação e assunção da identidade corporativa. Muitos destes enunciados apresentam-se formulados na primeira pessoa do plural para acentuar a assertividade esperada da sua assunção em todos os atores, dando assim evidência do processo de socialização a que estes num e noutro período foram submetidos. Estes enunciados compreendem asserções sobre: *quem somos e que ambição temos; qual é a nossa missão; quais os nossos valores; porque princípios éticos nos regemos; a que critérios nos subordinamos; o que se espera de nós; e como nos organizamos*. Estes conteúdos apresentam-se ordenados em três rubricas, a saber: filosofia do negócio, cultura corporativa e estrutura organizativa.

4.2.1. A situação inicial: sob a marca Tiara Park Atlantic (2008 - 2013)

Filosofia do negócio. A Global Hotels & Resorts, sociedade detentora da marca Tiara Hotels & Resorts, e por esta da marca Tiara Park Atlantic, é um operador internacional de renome em alojamentos e hotelaria no segmento de luxo. O foco do seu negócio é o ‘alojamento e lazer’, conhecido no setor por

Lodging & Leisure, orientado para proporcionar aos clientes excelentes instalações e ambientes em períodos de distensão de vida. A sua visão estratégica assume como referenciais: a ambição, a inovação e a relevância.

Tiara Park Atlantic é uma marca *griffe*, cunhada no conceito de satisfação plena do cliente, utilizada para certificar e garantir níveis de sofisticação e de elegância nos produtos e serviços, que no mercado se pretende sinónimo dos valores: singularidade na envolvente cultural, paisagística e patrimonial; pertença por fomentar à vontade nos clientes e disponibilidade no serviço de apoio; e bem-estar pela personalização das relações e desvelo em pormenores que surpreendem os clientes. Assim, esta marca pauta-se por propostas de valor, muitas delas exigentes de perfis de competências profissionalmente robustos, nomeadamente associadas: à especificidade técnica distintiva de cada unidade hoteleira, à excelência do serviço prestado ao cliente, e à arte de bem acolher com base em amável proximidade. Mais concretamente:

- a) A singularidade de cada hotel permite que em cada um sejam refletidos os locais e a cultura da envolvente. Esta filosofia direciona e sustenta a seleção criteriosa de cada unidade quanto à localização, arquitetura, integração cénica, e expressão cultural da comunidade onde se insere.
- b) A excelência do serviço baseia-se em padrões de qualidade e níveis de serviço ao cliente. Esta orientação visa garantir e sustentar expressivas críticas positivas e elevados níveis de satisfação e de fidelização.
- c) O acolhimento dos clientes é elevado ao estatuto de arte, pautando-se por proximidade respeitosa, com expressão: em pormenores de ambiente aconchegantes e de intimidade, nos sorrisos e gestos corteses e afáveis, em soluções de resposta adaptada às suas necessidades, e no zelo com que se prestam os serviços.

Referenciais da cultura corporativa. O valor da marca Tiara Park Atlantic é culturalmente exigente, dependendo de forte socialização em torno da missão e filosofia de serviço da empresa. Sendo missão de todos transformar cada oportunidade de contacto com os clientes em momentos que antecipam as suas necessidades e expetativas, proporcionando experiências inesquecíveis.

A missão tem por base uma carta de princípios éticos e de valores. Os princípios éticos, considerados a base de suporte à cultura e à missão, são: a *verdade* em termos de ser transparente e honesto; a *lealdade* para não trair por atos, palavras ou omissões os valores da organização; e a *justiça* pela responsabilidade de garantir igualdade de direitos e respeito mútuo. Os valores visam também promover a integração sustentada dos colaboradores em equipas coesas e empenhadas, e compreendem:

- *Excelência* concretizada na capacidade de atingir ou ultrapassar os objetivos definidos e corresponder às expetativas dos clientes, dos colaboradores e dos acionistas;
- *Trabalho em equipa* importante para a solução de problemas e para a responsabilidade partilhada;
- *Exemplo* tangibilizado no dar-se como modelo comportamental de referência e reproduzir capacidade e carácter nos colegas;
- *Confiança* operacionalizada no capital de imagem conquistado nos colegas e fundamental para o trabalho em equipa;
- *Satisfação do cliente* traduzida em conseguir estabelecer formas de surpreender e encantar os clientes e sustentar a sua satisfação;
- *Solidariedade* concretizada na entreaajuda necessária para a qualidade das relações sem discriminação de género, raça, credo ou orientação política.

Estrutura organizativa. À data da mudança de marca, o lugar de diretor geral nacional, acima dos diretores gerais de cada hotel, não estava provido, e o

diretor do Tiara Park Atlantic Porto contava com 126 colaboradores distribuídos por 7 departamentos. Ao diretor do hotel reportavam então diretamente 6 diretores e uma governanta geral, conforme o organograma abaixo representado (ver Figura 4):

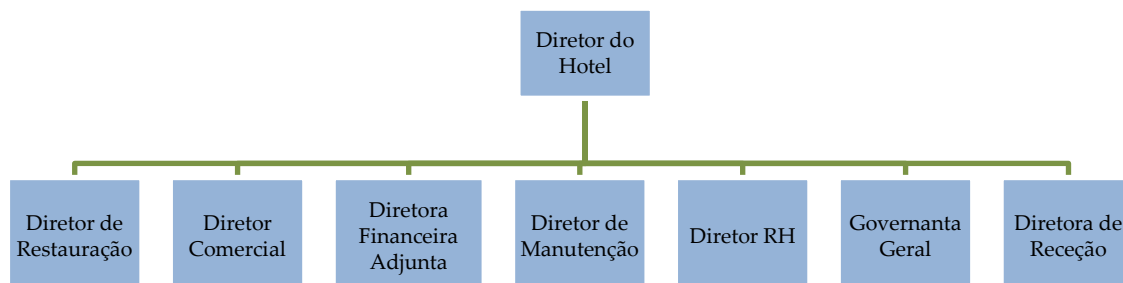


Figura 4: Organograma do Tiara Park Atlantic Porto

O departamento de restauração além do diretor compreendia 14 funcionários da cozinha, 8 funcionários da copa, 18 colaboradores do restaurante e bar, 6 do serviço aos quartos e 4 para as salas de reunião. Os departamentos: comercial, financeiro e de manutenção, além dos dirigentes, compreendiam no total 22 colaboradores. O diretor financeiro era comum aos hotéis de Lisboa e do Porto, permanecia em Lisboa, fazendo-se representar localmente por uma diretora adjunta. O diretor de recursos humanos reportava aos diretores dos hotéis de Lisboa e do Porto, permanecia a Lisboa, apoiando-se localmente no Porto numa assistente. A governanta geral sob sua responsabilidade tinha 3 governantas, 18 colaboradores – um por piso, e 8 colaboradores de limpeza. A diretora de recepção tinha sob a sua responsabilidade 14 operadores de recepção e 6 colaboradores de serviço à portaria do hotel.

4.2.2. A situação horizonte: sob a marca Crowne Plaza Porto (2014 -)

Filosofia do negócio. O mercado alvo da marca Crowne Plaza é um público constituído por empresários, gestores e suas equipas, e pelos respetivos clientes ou parceiros de negócios. A visão estratégica da marca é ter o hotel reconhecido como o melhor para profissionais que viajam em negócios, pelos clientes

lembrado como espaço de negócios bem sucedidos, e preferido pela identificação com a ambição de querer ser o melhor.

Os clientes são percebidos como necessitando/ valorizando todas as ajudas do hotel que potenciem serem bem sucedidos nos seus negócios. Assim, a filosofia de serviço de toda a equipa é proporcionar aos hóspedes as facilidades e melhores condições para concretizarem as suas ambições empresariais e negociais, contando para isso o hotel com 11 salas de reuniões.

A atratividade da marca para o mercado alvo, e a sustentação da relação com os clientes são perspetivadas como fundadas num ativo comum a organizações que se querem grandes: a ambição. A ambição de servir imaculadamente os melhores, e correlatamente a ambição dos que se julgam/ querem ser os melhores, de serem servidos por quem é deslumbrante a servir.

Estes desideratos são ilustrados pela aposta publicitária subordinada aos *leitmotiv* expressos em inglês de: *travelling for success* e *great hotels guests love, be #1*; e a sua inscrição icónica respetivamente numa mala de viagem de executivo e num coração laureado (ver Figura 5).



Figura 5: Os ícones que expressam a conceção do negócio do Crowne Plaza

A visão do Crowne Plaza Hotels & Resort articula-se na excelência em todas as vertentes do valor: da marca, dos colaboradores, da pauta de conduta, dos modos de trabalhar, e da alma com que serve os clientes. Neste sentido, a referência central e comum a todas as atividades da organização é o desencadear constante do amor pela marca em todos os *stakeholders* derivado da excelência da *performance*.






O enunciado desta visão apresenta-se ilustrado graficamente numa sequência lógica subordinada à noção de ‘ser grande’ (*great*) na aceção da excelência, cuja tradução para português é: ‘excelentes marcas entregues por pessoas excelentes que partilham valores excelentes, com excelentes formas de trabalhar, tornar-se-ão uma das excelentes companhias mundiais – hotéis que os clientes adoram’ (ver Figura 6).



Figura 6: Representação gráfica da visão corporativa do Crowne Plaza Porto (2014)

Referenciais da cultura corporativa. O alinhamento social dos colaboradores na cultura corporativa é um referencial central nos hotéis Crowne Plaza, bem ilustrado na sessão de acolhimento à IHG e respetivas marcas onde consta: “... at the heart of our culture is a commitment to act responsibly in everything we do...” (Crowne Plaza Porto, MS-Powerpoint, 2014).

Os valores do Crowne Plaza são ícones assumidos pela organização como ‘vias para a vitória’ – *winning ways*, o que se traduz lapidariamente na importância que lhes atribui e que se espera que cada colaborador atribua e aprofunde quotidianamente no seu agir profissional para participar no fazer acontecer o Crowne Plaza Porto na singularidade do seu modo de servir para cumprir estrategicamente a forma própria de entender o negócio (ver Quadro 8).

Valor	Símbolo	Descrição
Fazer o que deve ser feito (Do the right thing)		<i>Cumprimos as nossas promessas e não defraudamos os outros. Tomamos responsabilidade, analisamos os factos e confiamos no nosso julgamento. Ajudamos os nossos clientes, proporcionando um serviço personalizado e prático, com a honestidade que nos caracteriza.</i>
Mostrar que nos importamos (Show we care)		<i>Tratamos as pessoas como indivíduos. Trabalhamos com os nossos clientes para lhes garantir a melhor experiência possível durante a sua estadia</i>
Ambicionar a superação (Aim higher)		<i>Esforçamo-nos por saber o que se está a passar dentro e fora do hotel. Fazemos questão que a estadia dos nossos clientes seja memorável através de experiências locais. Tentamos melhorar constantemente.</i>
Celebrar a diferença (Celebrate difference)		<i>Partilhamos os nossos conhecimentos e agradecemos pontos de vista diferentes. Respeitamos a cultura local e proporcionamos aos nossos clientes experiências com o que eles consideram único e especial no lugar onde estamos. Participamos ativamente na nossa comunidade.</i>
Trabalhar melhor em equipa (Work better together)		<i>Fomentamos o companheirismo. Confiamos e apoiamo-nos nos outros para derrubar os obstáculos. Pensamos no que precisamos de fazer para que os nossos clientes usufruam de uma estadia agradável.</i>

Quadro 8: Os valores do Crowne Plaza Porto

Estrutura organizativa. No início de 2014 o Crowne Plaza Porto, para além do diretor geral do hotel (lugar apenas provido no termo do primeiro semestre), contava com 126 colaboradores distribuídos por seis departamentos. Neste hotel, ao diretor geral reportavam diretamente 6 diretores, nomeadamente de: recursos humanos, receção, financeiro, manutenção, comercial e restauração (ver Figura 7).

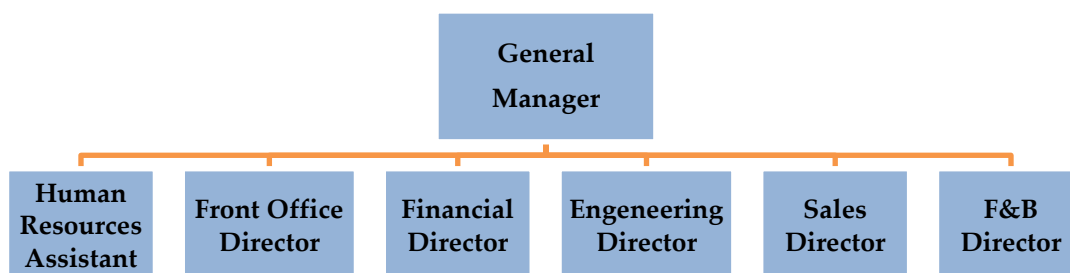


Figura 7: Organograma do Crowne Plaza Porto

No departamento de recursos humanos o diretor continuou a reportar aos diretores dos hotéis de Lisboa e do Porto, permanecia em Lisboa, apoiando-se localmente no Porto numa assistente. O departamento de receção (*front office department*), além da diretora compreendia 3 *housekeepers*, 18 colaboradores de apoio a cada andar do hotel (*floors & uniforms*), e 8 funcionários da limpeza (*housekeeping*). Os departamentos financeiro, de manutenção (*engeneering department*) e comercial (*sales department*), além dos diretores compreendiam 22 colaboradores. O departamento de manutenção (*engeneering department*), além do diretor compreendia 9 colaboradores. No departamento comercial (*sales department*), ao diretor reportavam 8 colaboradores. O departamento de restauração (*food & beverage*), além do diretor contava com 50 colaboradores.

4.3. A mudança

O que se manteve e alterou. Nesta mudança de operador e de marca a totalidade dos funcionários do Tiara Park Atlantic Porto manteve-se ao serviço do Crowne Plaza Porto, ou seja, praticamente ninguém foi desvinculado. E destes, grande parte já vinha do Le Méridien Park Atlantic Porto, ou seja, grande parte dos trabalhadores passaram por dois processos de *rebranding* com alteração do operador turístico. E apesar das alterações de nomenclatura, a lógica de departamentação e as operações mantiveram-se substancialmente as mesmas.

No entanto, esta mudança envolveu algumas alterações na estrutura hierárquica e departamental, simplificando-as:

- Desapareceu o lugar de diretor geral nacional, dirigentes das unidades hoteleiras de Lisboa e do Porto;
- O diretor geral do hotel ampliou e diversificou o espaço funcional e aumentou o poder decisório, passando a reportar diretamente à sede e a gerir as duas unidades hoteleiras locais do Grupo IHG com filosofias

de negócio distintas (o Crowne Plaza Porto e o InterContinental Porto – Palácio das Cardosas);

- O departamento da governanta geral foi integrado no da receção que se passou a designar *front office*;
- A direção do departamento de *front office* consequentemente ampliou e diversificou o espaço funcional, centralizando a responsabilidade do serviço aos clientes à parte do de restauração.

A mudança envolveu ainda o alargamento do quadro de pessoal do hotel para admitir um diretor financeiro, anteriormente comum às unidades de Lisboa e do Porto e reportando então substancialmente ao diretor geral nacional – decisão esta consistente com o aumento de poder decisório e correlata responsabilidade do diretor geral do hotel. E na sequência da desvinculação da anterior assistente de recursos humanos, considerando a natureza da sua pós-graduação e a sua experiência a gerir equipas no hotel, a anterior governanta geral foi reconvertida em assistente de recursos humanos.

No domínio dos procedimentos, a mudança introduziu novos procedimentos e regulamentos de segurança às instalações e no trabalho, para o que previamente foi verificada a conformidade dos até então existentes com os padrões da marca Crowne Plaza e subsequentemente foi realizada formação profissional neste domínio às chefias, a quem foi atribuída a responsabilidade de reproduzir os conhecimentos e as atitudes nas equipas. E, no domínio do sistema de incentivos e recompensas, ainda foi introduzido um instrumento de gestão de pessoas, nomeadamente um veículo transmissor de elogios, os *recognition cards* que conferem saliência social interna a colaboradores a quem alguém – colegas de departamento ou chefias de qualquer departamento – reconheça desempenho saliente no âmbito de pelo menos um dos três tipos de princípios que a unidade hoteleira promove, a saber: inspirar confiança; garantir o sucesso; e fazer acontecer.

Acontece que a mudança mais exigente de Tiara Park Atlantic para Crowne Plaza foi de natureza transformacional, ou seja, eminentemente conceitual e cultural, pois requereu a reconfiguração do *mind set* dos colaboradores sobre: o foco do negócio, os padrões de excelência dos serviços, a efetiva colaboração intra equipas e cooperação interequipas, a constante orientação para o sucesso dos clientes, e a melhoria contínua dos desempenhos e dos serviços. Assim, para facilitar a sua comparação diferencial, importa recapitular em síntese os referenciais de socialização dos colaboradores relativos à representação da identidade corporativa sob administração Tiara Park e Crowne Plaza.

A cultura Tiara Park funda-se nos três valores nucleares da organização – verdade, lealdade e justiça – e tem expressão na carta de valores e de princípios éticos do hotel, a saber: excelência, trabalho em equipa, exemplo, confiança, satisfação do cliente e solidariedade. Já a cultura Crowne Plaza radica na ambição de ser *primus inter pares*, de ser a marca mais distinta dentre as organizações de topo no setor, ambição holística (da marca ao serviço, passado pela corporação e os seus valores) de excelência *plus ultra* ao serviço dos clientes refletida na respetiva carta de valores como: fazer o que é certo, mostrar que nos importamos, procurar superar, celebrar a diferença e trabalhar melhor em equipa.

A visão do Tiara Park articula-se em três referenciais complementares: a singularidade do hotel, a excelência para os clientes e a arte de bem os acolher. Já a visão do Crowne Plaza articula-se na integração dos valores (de marca, das capacidades e competências da organização e dos colaboradores, da sua ética) que concorrem para a excelência no setor no facilitar o sucesso do negócio dos clientes.

A estratégia de negócio do Tiara Park está orientada para transformar as oportunidades de lazer dos clientes em períodos de distensão de vida inesquecíveis. Já a estratégia de negócio do Crowne Plaza está orientada para

ajudar os clientes a ampliar o valor de marca das suas organizações e em potencializar as condições que favoreçam o sucesso dos seus negócios.

Ou seja, sob a administração Tiara Park o pessoal foi solicitado a estar orientado para a qualidade do lazer do cliente, enquanto que, sob administração Crowne Plaza, o pessoal foi solicitado a estar orientado para o sucesso do negócio do cliente cumprindo requisitos superiores de maior exigência, de integração funcional, de excelência no desempenho, e de melhoria contínua.

A liderança da mudança. No início de 2014 o Crowne Plaza Porto estava sem diretor geral, o lugar só foi provido em junho desse ano. No mês em que entrou ao serviço, em reunião geral de trabalhadores, o novo diretor do hotel, embora então só falasse inglês, em intervenção breve, dirigiu-se aos colaboradores esclarecendo-os sobre os seus projetos no âmbito da marca mãe IHG e em concreto para o Crowne Plaza Porto.

O desfasamento temporal de quase 7 meses entre o início da mudança e a entrada ao serviço do diretor geral do hotel, acrescido do entrave da língua para comunicação direta do diretor com muitos dos colaboradores, comprometeu a possibilidade de conduzir a mudança em conformidade com o preceituado no referencial teórico-concetual assumido no capítulo 1, nomeadamente de, a partir do líder no vértice estratégico da instituição e da articulação pessoal direta deste com a estrutura de pilotagem da organização: criar uma noção básica de urgência, definir a equipa líder da mudança, desenvolver a visão e a estratégia de mudança, comunicar para compreender e persuadir, conferir às pessoas o poder de agir, proporcionar vitórias a curto prazo, persistir com sentido de urgência, construir e consolidar a nova cultura.

No caso em estudo parte desta ação foi assegurada pelo *marketing* interno e pela ação de formação para esta mudança, designada *One step ahead* e planificada a partir da sede do Grupo IHG, de que todos os colaboradores

foram alvo, incluindo dirigentes e chefias intermédias, a qual, no âmbito deste referencial teórico, procurou assegurar alguma visão sobre a mudança, bem como comunicar e persuadir sobre os valores da nova marca. Contudo, sucede que é precisamente esta peculiaridade do caso que lhe confere um interesse particular para o conhecimento neste domínio, a saber pela resposta que se encontrar para a questão de ‘até que ponto a formação enquanto vetor de mudança foi supletiva à ausência do vetor liderança protagonizada em cascata pelos líderes formais a partir do líder de topo’ – matéria a abordar no capítulo 6.

O acolhimento da mudança. Em contracorrente com o que se preconiza neste domínio (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016), o processo de comunicação e envolvimento na mudança foi dificultado pelo efeito conjugado de três fatores: da falta de provisão do diretor geral nacional no período final da administração Tiara Park Atlantic Porto; da ausência territorial no Porto do diretor de recursos humanos no período de substituição não imediata da sua assistente local, durante o qual a *pivot* foi uma estagiária; e da demora de entrada em funções do novo diretor geral do hotel.

No início da mudança de marca e de operador, em janeiro de 2015, através de observação direta de conversas entre colaboradores, identificaram-se sentimentos de desconfiança, de incerteza, de receio e de alguma curiosidade sobre a mudança, a sua implementação e repercussões. Os colaboradores pareciam não ter as informações necessárias para perceberem a mudança e as transformações que esta acarretaria. Então, no âmbito da ação de *marketing* interno sobre a mudança, no acesso aos balneários do pessoal as paredes foram decoradas com o que posteriormente veio a ser designado *The heart of the house*, nomeadamente vinis que facultavam informação sobre o hotel antes e após a mudança. A decoração resultante era por alguns colaboradores depreciativamente comparada a ‘paredes de hospital’, e por outros considerada uma animação infantilizante, própria para crianças, mas não para adultos, ao

que acrescia a informação afixada constar em inglês, língua que poucos dominavam e estranhavam não estar na sua língua materna.

*

Neste capítulo procedeu-se à caracterização da mudança de marca e de operador turístico, discriminando os processos de natureza estrutural e organizativa dos conteúdos dos processos de socialização cujo alvo é o alinhamento social dos colaboradores na nova identidade corporativa, e dando noção da amplitude da mudança ao estabelecer paralelo com os figurinos organizativos e os referenciais culturais anteriores.

Este primeiro estudo de campo, para além de servir para contextualizar o segundo estudo – a abordar no próximo capítulo, tinha como objeto específico a liderança desta mudança, sendo que tal não foi possível dada a tomada de posse tardia do novo do diretor geral do hotel. No caso estudado esta situação fez depender quase que totalmente o processo de socialização, numa mudança preponderantemente de tipo transformacional, da ação de formação concebida para este efeito. Deste modo, trata-se de um caso em que a formação não cumpre o papel típico de potenciar a liderança, mas antes o de ser supletiva à liderança na produção da mudança. Esta particularidade confere singularidade a este caso, incrementando o seu interesse e elevando as expetativas sobre o estudo do programa de formação que será objeto do nosso segundo estudo.

Assim, no capítulo seguinte procede-se à descrição deste programa de formação *One step ahead*, considerando os conteúdos, a metodologia, a apresentação aos destinatários, a implementação e a avaliação realizada, cujo propósito visou garantir compreensão e comprometimento de todos os colaboradores do hotel sobre os padrões da nova marca proprietária da exploração: a Crowne Plaza Hotels & Resort.

Capítulo 5

A formação *One step ahead*

Na abertura deste capítulo procede-se à descrição do pedido de formação movido no âmbito da mudança de marca e de operador pelo Grupo IHG à Direção de Recursos Humanos do Crowne Plaza Porto, e à caracterização da organização da resposta, da constituição e preparação da equipa de formadores, e do programa de formação *One step ahead*. Seguidamente apresentam-se os conteúdos abordados nesta ação para socializar os colaboradores, concluindo com a caracterização do processo de avaliação desta intervenção formativa.

As fontes mobilizadas para descrever a ação de formação são: uma pasta titulada *Staying one step ahead: toolkit*; e três cadernos sobre a ação de formação “*One step ahead*” respetivamente titulados como: *Leader’s notes*, *Employee workshop facilitation notes*, e *Employee workbook*. Para caracterizar os conteúdos mobilizados para socializar os colaboradores procedeu-se à análise do MS-PowerPoint de suporte ao programa e ao suporte documental anteriormente referido. A descrição do referencial teórico da formação contou com os dados da entrevista semiestruturada à técnica sénior de RH e com a análise documental dos planos de sessão da ação *One step ahead*. A caracterização dos formandos faz recurso da documentação referente à constituição dos grupos de formação, e das folhas de registo e assiduidade. Relativamente à avaliação da formação a redação contou também com os dados das entrevistas estruturadas a doze formandos, dois por departamento.

5.1. O pedido do Grupo IHG à Direção RH do Crowne Plaza Porto

Passado o primeiro semestre sobre o início da exploração do hotel sob a marca Crowne Plaza, já com o novo diretor geral da unidade em funções, em articulação com este, o Grupo IHG, a partir da sede, considerando a distintividade da nova estratégia e dos novos padrões de qualidade dos serviços, entendeu necessário realizar uma intervenção formativa generalizada no hotel.

Assim, moveu pedido expresso à Direção de Recursos Humanos do Crowne Plaza Porto para se assumir como mentora e promotora do processo de mudança, garantindo que todos os colaboradores assumissem os valores e os princípios da nova marca. Para o que esta deveria intervir por via da formação através de uma ação concebida a nível central, de cariz informativo, sensibilizador e responsabilizante, já anteriormente editada noutras unidades, designada *One step ahead*, cujos conteúdos são do domínio exclusivo da marca Crowne Plaza Hotels & Resort, para facultar aos colaboradores o acesso ao conhecimento sobre a nova marca, o Grupo IHG e a sua rede hoteleira, bem como sobre os novos padrões e correlatas exigências operacionais e comportamentais.

A conceção desta intervenção previa a constituição e preparação prévia de uma equipa de formadores internos que, uma vez preparados, seriam investidos num estatuto especial, focado na consecução da mudança, designado *brand champion*.

Ser *brand champion* significa assumir-se e dar-se à relação como ‘embaixador da marca’, é alguém competente e qualificado para testemunhar e partilhar conhecimento sobre a marca e o seu proprietário, é fazer-se cumprir na missão de informar e formar para concretizar a mudança levando os demais colegas a compreender e a aderir ao novo racional de funcionamento e de serviço. De

um/uma *brand champion* se espera que difunda, contagie e motive a todos em torno com as ideias e os princípios fundamentais da marca Crowne Plaza.

5.2. A resposta da Direção RH do Crowne Plaza Porto

A resposta da Direção de Recursos Humanos a este pedido cumpriu-se em três frentes: a constituição e preparação da equipa de formadores; a constituição dos grupos de formação; e a planificação e organização das ações.

A Direção de Recursos Humanos considerou quatro critérios para selecionar os *brand champions*, a saber: potencial pedagógico, domínio da língua inglesa, desejável enquadramento como chefia, representação departamental e disponibilidade para assumir e testemunhar a nova identidade corporativa. As estruturas do Tiara Park Atlantic Porto foram tomadas como referência por à data ainda não terem sido alteradas.

O grupo de formação constituído para frequentar a primeira edição do programa *One step ahead* – uma jornada de 8 horas – era composto por doze elementos e incluía o diretor geral do hotel, os demais cinco diretores e aqueles que seriam os formadores das edições subsequentes. Os dois dias imediatos a este curso deram lugar a um outro de preparação pedagógica de formadores, focado na condução do programa do primeiro dia, e apenas frequentado pelos participantes da ação anterior que futuramente iriam protagonizar a condução das ações de formação subsequentes.

Este bloco de formação de três dias teve início a 22 de setembro de 2014 e foi conduzido em inglês por um formador interno de nacionalidade chinesa, cumprindo globalmente os objetivos de: assegurar a compreensão e a aceitação dos conteúdos referentes à marca, à identidade e à estratégia corporativa do novo operador; e garantir a organização dos planos de sessão das ações de formação subsequentes.

No fim do primeiro dia deste bloco de formação, ainda na presença dos dirigentes do hotel, os participantes selecionados para serem formadores foram

reconhecidos como ‘embaixadores da marca’, e constituídas as pares de formadores que conduziriam simultaneamente as ações de formação. E no último dia da preparação pedagógica as autoscópias, sem recurso a filmagem, basearam-se nos planos de sessão da formação que cada par de formadores teria de assegurar subsequentemente, tendo-lhes sido fornecidas pistas para melhoria do seu desempenho.

Assim, a equipa de formadores, toda feminina, compreendeu seis *brand champions*: quatro colaboradoras do Crowne Plaza Porto e duas do InterContinental Lisbon. Apenas os departamentos de manutenção e de restauração não ficaram representados por uma ‘embaixadora da marca’.

Para cumprir a sua missão como formadoras, cada *brand champion* foi instrumentada com um pacote documental em inglês que compreendia: uma apresentação dos conteúdos em MS-PowerPoint; uma pasta *Staying one step ahead: toolkit*; e três cadernos *One step ahead (leader’s notes; employee workshop facilitation notes; e employee workbook)*. Para além da elaboração dos planos de sessão em que participaram todas as *brand champions*, as que estavam enquadradas na Direção de Recursos Humanos ainda traduziram para português duas peças necessárias à ação de formação, nomeadamente: a apresentação dos conteúdos em MS-PowerPoint e o caderno *One step ahead: employee workbook*.

Tendo em vista potenciar a coesão dos grupos de trabalho como externalidade marginal da formação, em paralelo à formação de formadores, foram constituídos 8 grupos de formação de 15 elementos cada com base em três critérios: correspondência aos departamentos, disponibilidade horária e compatibilidade interpessoal.

As oito edições seguintes do programa *One step ahead*, sempre no figurino de uma jornada de 8 horas, foram executadas num mês (de 29 de setembro a 29 de outubro de 2014), tendo a monitoria de cada ação sido sempre assegurada em

simultâneo por duas *brand champions*, embora as pares tenham sido inicialmente constituídas tenham sido recombinações por contingências de serviço.

Curiosamente, a presença dos formandos, verificada por assinatura, foi simultaneamente registada em dois impressos: um com o logo Tiara Park Atlantic Porto, e outro com o logo do Grupo IHG. Este procedimento é um indício, se bem que singelo, de que apesar de já transcorridos 10 meses de exploração sob a nova marca e o novo operador o processo de mudança ainda não concluíra a fase preliminar. As alterações na estrutura organizativa do hotel só foram implementadas na sequência desta intervenção formativa, e esta só foi editada na sequência da tomada de posse do novo diretor geral do hotel.

5.3. O programa *One step ahead*

A todos os colaboradores do hotel, destinatários do programa *One step ahead*, a Direção de Recursos Humanos limitou-se a informar que iria haver uma ação de formação sobre a nova marca, a qual teriam de frequentar. Nem nesta comunicação, nem subsequentemente houve qualquer menção ao estatuto de *brand champion* ou de ‘embaixador da marca’, nem tão pouco tal foi mencionado aos formandos por alguma das formadoras.

Aos formandos do *One step ahead* não foi distribuída uma ficha do programa que de forma articulada identificasse: o contexto que determinava a intervenção formativa e o seu propósito; os resultados esperados no fim da ação; os conteúdos a abordar; a metodologia de trabalho em sala a usar; as referências documentais de suporte; e o procedimento de avaliação dos formandos. Destes tópicos, por escrito, os formandos apenas acederam aos documentos distribuídos/exibidos e aos respetivos sumários/índices que identificavam os conteúdos do programa.

Porém, dada a importância central para este estudo do programa *One step ahead*, procede-se seguidamente à descrição sistemática do programa tomando como fontes a documentação distribuída, o MS-PowerPoint exibido e os dados

da entrevista à técnica sénior de recursos humanos e *brand champion*, uma das formadoras.

Enquadramento. A concretização da visão e da estratégia do Crowne Plaza Porto requer padrões de máxima excelência no trabalho em equipa e na prestação de serviços aos clientes. A ambição de estar sempre um passo à frente da concorrência funda o *core* da postura no mercado e no quotidiano das operações internas. A formação *One step ahead* colhe o nome neste desiderato e cumpre o propósito de assegurar os conhecimentos e o comprometimento necessários para cumprir esta razão de ser numa dinâmica que se deseja de autossuperação contínua: pessoal, em equipa e organizacional. Assim, a intenção central desta ação de formação foi a de transmitir o essencial da marca Crowne Plaza Hotels & Resort a todos os colaboradores do hotel: os princípios orientadores, as normas, os *standards* e os comportamentos esperados.

Objetivos. No fim da ação de formação era esperado que os participantes:

- Possuíssem conhecimentos sobre: a dimensão e a diversidade do Grupo IHG e das suas marcas; os referenciais chave da identidade corporativa da marca Crowne Plaza Hotels & Resorts; a visão e a estratégia de negócio do Crowne Plaza Porto; e os princípios comportamentais de referência da marca para os seus colaboradores.
- Partilhassem os sentimentos: de orgulho por integrarem uma organização internacional de excelência; e de constituírem um corpo operacional coeso de representantes da marca Crowne Plaza.
- Assumissem atitude favorável a muito rapidamente incorporarem na sua prática diária os princípios comportamentais da marca Crowne Plaza.

Conteúdos. As matérias abordadas cobriram os seguintes tópicos:

- O Grupo IHG e as suas marcas.
- A visão e os valores da marca Crowne Plaza Hotels & Resorts.

- A estratégia de negócio do Crowne Plaza Porto.
- O que já mudou, interna e externamente, no Crowne Plaza Porto.
- O que valorizam os clientes alvo do Crowne Plaza Porto.
- Os padrões de excelência no funcionamento e no serviço aos clientes.
- *Estar um passo à frente*: a ambição de compromisso no Crowne Plaza.
- Os princípios comportamentais de referência que se esperam dos colaboradores do Crowne Plaza:
 - Inspirar confiança.
 - Estimular o sucesso.
 - Fazer acontecer.
- Pistas para, individualmente e em equipa, cultivar melhoria contínua para a excelência.

Metodologia. Foi utilizado o método expositivo com suporte em apresentação MS-PowerPoint. Houve recurso a passagem de vídeos demonstrativos dos princípios comportamentais de referência da marca Crowne Plaza. Os formadores estabeleceram discussão sob a forma de pergunta-resposta para esclarecimento de dúvidas. Foram utilizados exercícios de estimulação de pensamento criativo sobre a melhoria dos serviços com recurso a *brainstorming* com *post-it* e a objetos indutores de novas ideias.

Documentação. Todos os participantes receberam uma tradução portuguesa da brochura *One step ahead: employee workbook* titulada '*One step ahead* – livro de exercícios do colaborador'. Uma das faces deste caderno apresenta frases inspiradoras que visam motivar os colaboradores, e no verso, no âmbito do *leitmotiv* '*estarem sempre um passo à frente*', fornece orientações para os colaboradores desenvolverem uma excelente experiência ao cliente sobre os serviços do hotel.

5.4. Os conteúdos do processo de socialização

A ação de formação *One step ahead* apresenta-se concetualmente estruturada em: contextualização no Grupo IHG e na marca Crowne Plaza Hotels & Resorts; princípios comportamentais de referência da marca; e *mind set* para uma cultura Crowne Plaza de melhoria contínua.

Os referenciais de contextualização do Grupo IHG e da marca Crowne Plaza são introdutórios ao programa e neste sentido periféricos ao seu propósito e aos seus objetivos, pois servem para enquadrar os formandos na identidade corporativa do novo operador turístico da unidade hoteleira em que já trabalhavam. Os conteúdos correspondentes a este bloco de conhecimento foram substancialmente abordados aquando da caracterização da instituição (ver capítulo 4).

No âmbito do modo de ação pedagógico desta ação de formação, o *mind set* para uma cultura Crowne Plaza de melhoria contínua foi eminentemente trabalhado através de exercícios de estimulação no domínio da criatividade, tendo em vista, não tanto a reprodução de conhecimentos, mas a estruturação de uma atitude favorável à prospeção recorrente de possibilidades de melhoria individuais, de equipa e organizacionais.

Assim, os princípios comportamentais de referência da marca Crowne Plaza Hotels & Resorts constituem os conteúdos nucleares do programa *One step ahead* e o *core* da socialização a que, por via deste instrumento formativo, o novo operador do hotel pretendeu submeter os seus colaboradores. Entendimento este que colhe fundamento em duas evidências:

- Por um lado, foi relativamente a estes referenciais de comportamento que a equipa de formadores explicitamente cumpriu a missão que lhe fora atribuída, de responsabilizar os formandos para agirem em conformidade, ficando estes expostos à respetiva avaliação do desempenho a partir da frequência da ação de formação.

- Por outro lado, o correlato sistema de avaliação do desempenho, baseado em *recognition cards*, que permitiria a qualquer ator interno após a conclusão da frequência desta ação de formação destacar positivamente os desempenhos individuais de qualquer colaborador pela sua saliente expressão dos referenciais de comportamento associados à marca (ver capítulo 4).

Dado o papel central dos princípios comportamentais de referência da marca Crowne Plaza no âmbito do programa *One step ahead* procede-se seguidamente à sua caracterização. Estes princípios cumprem um propósito de *empowerment* simbólico e servem de referência a todas as unidades hoteleiras do Crowne Plaza Hotels & Resort espalhadas pelo mundo, ilustrando os colaboradores sobre o comportamento esperado na relação com os clientes e com a sua equipa. Eles concretizam-se em: *criar confiança, encorajar o sucesso e fazer acontecer* (ver Quadro 9).

Inspirar Confiança	Encorajar o Sucesso	Fazer Acontecer
Ser o melhor no que fazemos, no modo como se age e nos apresentamos; adaptando o nosso estilo às necessidades do cliente.	Apoiar, respeitar e reconhecer os clientes nos seus objetivos, para que se sintam valorizados e únicos; Oferecer sugestões à medida, que transmitimos confiança, para que se sintam reconfortados.	Estar atento às necessidades do cliente, ter iniciativa, trabalhar em equipa, para que o cliente atinja os seus objetivos.

Quadro 9: Os princípios de serviço do Crowne Plaza Porto (Fonte: caderno de exercícios do colaborador)

Inspirar confiança. Este princípio compreende cinco objetivos essenciais que o colaborador deve considerar, a saber: ser o melhor no seu serviço; ter confiança em si mesmo e estar contactável; conhecer a envolvente interna e externa à unidade hoteleira; demonstrar interesse pelos eventos do cliente; e

sensibilizar por via da primeira impressão. Mais concretamente é esperado de cada colaborador responsabilidade para diligenciar:

- Ser o melhor no que faz, e, caso não saiba como proceder, apoiar-se num colega de departamento que o possa auxiliar, ou observar como outros colegas procedem para futuramente aplicar o que aprendeu.
- Tornar visível a autoconfiança pela *expertise* na resposta às necessidades do cliente, e, se conveniente, garantir-lhe estar contactável e disponível.
- Mostrar aos clientes que possui conhecimentos sobre as envolventes interna e externa ao hotel, sugerindo locais que pode frequentar.
- Demonstrar preocupação pelo cliente e pela forma como decorrem os eventos por ele planeados, tendo como meta o estabelecimento de uma confiança mútua.
- Inspirar profissionalismo de excelência ao cliente através da sua imagem física e emocional (indumentária impecável, pouca *bijouterie*, tom de voz amável, linguagem corporal adequada, humor adequado, paciência para o ritmo do cliente, imagem calma, humanidade e simpatia).

Encorajar o sucesso. Este princípio compreende quatro objetivos essenciais que o colaborador deve considerar, a saber: apoiar e reconhecer os clientes; oferecer sugestões para transmitir confiança; reconhecimento do hóspede; e sugestões extra úteis ao sucesso do cliente. Mais concretamente é esperado de cada colaborador responsabilidade para diligenciar:

- Reconhecer os clientes, ser prestável e apoiante, tendo cuidado na expressão e comunicação da disposição de ajuda através de perguntas focadas, curtas e eficientes para acrescentar valor.
- Se chefe de equipa, ajudar os colegas a irem mais longe e a desenvolverem-se profissionalmente de feição a que tudo façam para: apoiar e ajudar o cliente a alcançar os seus objetivos; respeitar os seus

valores; e garantir que ele se sinta o mais produtivo possível para atingir os seus objetivos.

- Estar atento ao cliente que solicita consideração através de comportamentos de boas vindas com receptividade e entusiasmo genuínos, assegurando: recordar o nome do hóspede para o usar no diálogo; o tom de voz e a linguagem corporal que ele valoriza; memorização de pormenores referidos em conversa para oportunamente dar nota de lembrança; e expressão de votos de que tudo lhe corra bem.
- Sugerir opções extra ao hóspede que se pretenda restabelecer, quer mental, quer fisicamente (p.e., ginásio), nomeadamente: fazer recomendações e dar opções de escolha; ou anotar questões para oportunamente responder a interesses manifestados.

Fazer acontecer. Este princípio compreende quatro objetivos essenciais que o colaborador deve considerar, a saber: reconhecer as necessidades do cliente; assumir a responsabilidade das situações; estabelecer e cumprir expetativas; e garantir-lhe uma equipa profissional. Mais concretamente é esperado de cada colaborador responsabilidade para diligenciar:

- Permanecer sensível e reconhecer as necessidades faladas e não faladas do cliente para poder agir em conformidade;
- Ter a iniciativa na assunção de responsabilidade: por atividades que não estejam na zona direta da sua ação; ou por pequenos inconvenientes que podem prejudicar o hóspede, procurando que ele permaneça no hotel.
- Estabelecer expetativas claras e manter o hóspede informado para que ele estabeleça confiança no colaborador, e, em conclusão, verificar a satisfação do cliente.
- Trabalhar para uma equipa unida, com iniciativa para administrar as expetativas, pronta a ajudar, a informar e a atualizar o cliente, atenta às suas necessidades e preferências, confiante na sua observação, pronta

para atuar discreta mas eficientemente (*seamlessly*), receptiva para aprender, e motivada para se desenvolver profissionalmente de modo a manter-se *one step ahead*.

No processo de socialização desenvolvido em torno deste princípios importa destacar o papel cometido aos chefes de equipa na sua tradução comportamental quotidiana. Se dos colaboradores, se espera foco no cliente pela sua proximidade, dos líderes é esperado que: estejam atentos a se os seus colaboradores têm alguma dificuldade relativamente à mobilização das orientações colhidas nesta ação de formação; se eles estão a lidar bem com os princípios comportamentais; saibam escutar as preocupações dos colaboradores e as recomendações que façam relativamente ao serviço a prestar; encorajem as suas equipas garantindo que os colaboradores obtêm o reconhecimento merecido pela qualidade do serviço prestado.

De igual modo importa salientar o papel combinado do investimento formativo acima exposto com o sistema de premiação baseado em notas de louvor. Cada comportamento transmitido nesta formação ao ser corretamente executado pelos formandos pode/deve ser reconhecido pelos próprios colegas de trabalho, ou pelas chefias diretas, através de um cartão denominado *recognition card*. Estes cartões numa das faces identificam tipos de clientes e na outra face, sob o *leitmotiv One step ahead* agradece-se a facto de o/a colaborador/a estar a aplicar os princípios comportamentais de referência abordados na formação, permitindo: do lado esquerdo, a identificação do colaborador a louvar, do que fez, de quem louva; e, do lado direito, assinalar por cruz em qual dos três princípios comportamentais (inspirar confiança, encorajar o sucesso e fazer acontecer) o colaborador se destacou, bem como a data em que foi preenchido. Mediante autorização da pessoa louvada, estes cartões podem ser afixados em local de destaque, dando visibilidade a que tal colaborador é um *expert* da marca ao colocar em prática um dos princípios do Crowne Plaza

Porto, e inspirando os demais colegas promovendo o seu mérito. Cada cartão é posteriormente registado no ficheiro do colaborador pelos elementos da DRH do hotel.

Após a caracterização dos conteúdos nucleares do processo de socialização promovido pelo *One step ahead*, importa abordar os processos de avaliação desta ação de formação.

5.5. A avaliação do programa *One step ahead*

A avaliação deste programa compreendeu os seguintes processos: avaliação individual na conclusão da ação pelos participantes; avaliação global na conclusão da ação pelas formadoras; relatório de síntese das avaliações dos formandos para cada ação pela coordenação da formação; e relatório de síntese global das avaliações dos formandos e das formadoras considerando todas as edições do programa pela coordenação da formação. Seguidamente descrevem-se estes procedimentos⁵.

Avaliação da ação de formação pelos formandos. Em documento identificado com o nome do formando, cada participante foi solicitado a avaliar o programa ponderando os primeiros oito de dez itens com recurso a escala tipo Likert de 5 posições (com peso em ordem crescente e extremos identificados de ‘insuficiente’ a ‘excelente’), nomeadamente sobre: 1. conteúdos abordados; metodologia utilizada; 2. material distribuído; 3. contributo para o desenvolvimento pessoal; 4. contributo para o desenvolvimento profissional; 5. duração da ação; 6. apreciação do formador; 7. avaliação global; 8. necessidade de mais formação; 9. assuntos que gostava de aprofundar; e 10. observações livres. Estes documentos foram recolhidos pelas formadoras e entregues na Direção de RH.

⁵ Não se obteve consentimento para fazer constar em anexo cópia dos formulários de registo associados a estes processos.

Avaliação da ação de formação pelas formadoras. Em documento denominado 'lista de indicadores de aprendizagem', por ação de formação e para todo o grupo de formação, as formadoras foram solicitadas a avaliar o programa que conduziram respondendo dicotomicamente a doze itens, nomeadamente sobre: postura física e atitude facial dos participantes (e.g. de opções de resposta: atenção ativa / relativa passividade do grupo); assiduidade; pontualidade; interesse; motivação; pedidos de mais estudos; solicitação de reciclagem e aprofundamento de assuntos; perguntas colocadas e sugestões de melhoria da formação; calor e animação no tom dos participantes nos debates; contestação às afirmações do formador; realização de trabalhos e resolução de casos práticos; e observações livres.

Relatórios de avaliação da(s) ação/ações de formação da coordenação. O relatório de avaliação de cada ação de formação, produzido no termo de cada ação, opera a síntese das avaliações dos formandos através do apuramento das médias das classificações por eles atribuídas aos primeiros nove itens (ver acima) e do ordenamento dos conteúdos de resposta aos dois últimos itens de resposta aberta. O relatório de avaliação global de todas as edições do programa opera a síntese das avaliações de cada ação de formação, apurando para os itens de avaliação quantitativa as médias das médias e consolidando todos os conteúdos procedentes das questões de resposta aberta, procedimento este repetido para as avaliações de cada ação produzidas pelas formadoras, e garantindo para cada ação de formação correspondência entre as avaliações dos formandos e das formadoras.

A avaliação do programa *One step ahead* não compreendeu reuniões de balanço com o diretor geral do hotel, nem com as chefias, e, contrariamente, à prática geral, estas não foram solicitadas a pronunciar-se sobre a transferência das aprendizagens um/ dois meses após a ação de formação. Bem assim, também não foi prevista avaliação de impactos para além do que as *recognition*

cards viessem a indiciar. Abaixo apresentam-se os resultados da avaliação dos formandos e das formadoras (ver Quadro 10 e 11).

Item/ação	1	2	3	4	5	6	7	8	Médias
1	4.77	4.92	4.69	4.85	4.77	4.46	4.92	4.77	4.76
2	4.73	4.53	4.60	4.53	4.60	4.27	4.87	4.67	4.6
3	4.73	4.53	4.60	4.93	4.60	4.27	4.87	4.67	4.65
4	4.65	4.65	4.71	4.76	4.76	4.53	4.94	4.82	4.72
5	4.50	4.67	4.67	4.50	4.58	4.33	4.75	4.58	4.57
6	4.73	4.82	4.64	4.91	4.73	4.82	4.91	4.91	4.80
7	4.57	4.43	4.29	4.50	4.57	3.86	4.79	4.43	4.43
8	4.93	4.93	5.00	5.00	5.00	4.73	5.00	5.00	4.94
Médias	4.70	4.68	4.65	4.74	4.70	4.40	4.88	4.73	

Quadro 10: Avaliação dos formandos (médias por ação e por item)⁶.

As formadoras consideraram que as ações decorreram de forma bastante positiva e harmoniosa, mostrando-se os formandos proativos, motivados e participativos com demonstrações de enorme interesse pelos temas abordados, e com curiosidade sobre o programa e sobre a marca Crowne Plaza, assim como demonstraram estar empenhados nas tarefas que foram atribuídas, bem como na aplicação em sala dos conteúdos essenciais ao desempenho das suas atividades. Apesar de a maior dos grupos de formação não ter contacto direto com os hóspedes houve grande interesse e entendimento na importância do papel que cada um tem em todo o processo para satisfazerem os clientes. Contudo, as formadoras também sentiram que por vezes tiveram dificuldade acrescida e uma necessidade de gerir as pessoas e as suas emoções, pois alguns participantes tiveram necessidade de expor as suas frustrações pessoais.

⁶ A natureza dos itens pode ser consultada na p.115 §4.

Quanto à avaliação dos formandos nas questões de resposta aberta houve quem tenha aplaudido as formadoras por envolverem todos os formandos na sessão, tornando-os participativos, assim como houve quem estivesse inicialmente desconfiado, com reserva, sem saber para o que ia acontecer, sendo que posteriormente consideraram que a sessão foi construtiva, elucidativa, bem estruturada, interessante e muito bem administrada, com casos práticos e interações audiovisuais, fomentando laços de colaboração entre departamentos, relembrando a todos a atitude ideal. Também houve quem considerasse que as mudanças são úteis para fazer com que pessoas, os métodos e a organização do trabalho se alterem dado já estarem instituídos há muito tempo. Por último, mas não menos importante, houve quem considerasse que no futuro seria relevante refrescar ideias com uma formação similar a esta, com acompanhamento e informações diárias para não se perderem qualidades salvaguardando a obtenção dos necessários resultados.

*

Caracterizado que está o segundo estudo de campo, importa analisar e discussão os dados apurados com os estudos empíricos no capítulo que segue.

Capítulo 6

Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo procede-se à resposta às questões de pesquisa anteriormente enunciadas (ver capítulo 3), nomeadamente em que medida: (a) a mudança foi conduzida em conformidade com as melhores práticas de liderança da mudança; a formação para a mudança foi executada em conformidade com as melhores práticas de avaliação da formação; os trabalhadores consideram que foram envolvidos e apoiados na mudança; os trabalhadores consideram que a formação lhes foi útil para a mudança; e, que sugestões de melhoria os trabalhadores propõem para condução da mudança e a formação de que foram alvo. Para além do anteriormente descrito sobre a mudança e a formação para a mudança, as respostas estão particularmente suportadas nas entrevistas realizadas: ao Diretor de RH e à técnica sénior de RH de Lisboa, uma das formadores e com experiência no hotel do Porto; e aos colaboradores dos diversos departamentos.

1. Em que medida a mudança foi bem conduzida?

O referencial teórico-concetual adotado sobre liderança da mudança é o modelo de oito passos de Kotter (1996, 2002, 2007), a saber: criar uma noção básica de urgência, definir a equipa líder da mudança, desenvolver visão e a estratégia de mudança, comunicar para compreender e persuadir, conferir às pessoas poder de agir, proporcionar vitórias de curto prazo, persistir no sentido de urgência, construir e consolidar a nova cultura.

Relativamente a criar uma noção básica de urgência. Neste primeiro passo verificou-se uma desarticulação na comunicação *top down* sobre as implicações que uma mudança acarreta, bem como na introdução da formação *One step ahead*. Os colaboradores mostraram ter inicialmente poucos ou nenhuns conhecimentos sobre esta mudança ou sobre quem iria ser o novo gestor da organização, sendo que alguns consideravam que se mantinha a gerência anterior. A urgência foi mais sentida na necessidade de realização de formações por todos os colaboradores, e que foram percebidas como estando fora do contexto, com o objetivo último de o hotel ser alvo de uma vitória por parte de um membro do Grupo IHG para assim obter o aval necessário de acordo com as normas de segurança exigidas para a abertura oficial da nova marca. Este passo deveria, segundo Kotter, provocar o sintoma de medo, pânico, de agir em prol da mudança, contudo, antes provocou uma desconexão face ao objetivo central.

Relativamente a definir a equipa líder da mudança. Na sequência da formação *One step ahead* foram definidos os elementos que iriam transmitir aos colaboradores o projeto de mudança de grupo gestor da unidade hoteleira. Intituladas de *Brand Champions*, conduziram os princípios básicos da sessão de formação de forma credível, com confiança, entusiasmo e com grande força e comprometimento perante a nova visão e estratégia.

Relativamente a desenvolver visão e a estratégia de mudança. A informação deste passo foi parcialmente veiculada através da formação *One step ahead*, onde os colaboradores ficaram a conhecer o Grupo IHG e a marca Crowne Plaza Hotels & Resorts, a filosofia ou estratégia de negócio para a qual a marca estava agora voltada, e os princípios comportamentais de referência, contudo, não lhes foram transmitidos os referenciais da visão corporativa, os novos valores e a nova estrutura organizativa da nova marca, instrumentos cruciais para implementar e conduzir as mudanças (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Kotter & Rathgeber, 2007).

Relativamente a comunicar para compreender e persuadir. Os colaboradores ao terem contacto com as alterações que vão ocorrer na organização, devem ser os primeiros a comunicá-las aos seus pares, persuadindo-os e convidando-os a aliarem-se a esta mudança, todavia a primeira comunicação entre colaboradores foi depreciativa e redutora, nomeadamente quanto às alterações que estavam a ocorrer nas paredes do hotel no acesso aos balneários do pessoal e a língua em que se encontravam escritas as informações sobre a nova marca gestora do hotel (ver capítulo 4).

Relativamente a conferir às pessoas poder de agir. Neste passo deveria ser dado *empowerment* aos colaboradores no âmbito da mudança para facilitar o exercício das atividades, contudo, tal não se verificou de imediato, nem após a formação *One step ahead*, uma vez que houve necessidade de os colaboradores agirem sob orientação dos supervisores de departamento (chefias diretas) na realização das tarefas, como, por exemplo, quando a investigadora teve a possibilidade de presenciar a governanta geral a mostrar aos colaboradores dos andares que os “*amenities*” (produtos de cosmética para os hóspedes que identificam a marca) tinham uma posição fixa e que não deveriam ser colocados aleatoriamente, seguindo assim os *standards* de operação da marca.

Relativamente a proporcionar vitórias de curto prazo. Os pequenos passos são similares aos princípios subjacentes nos *recognition cards* (ver capítulo 4), isto é, servem para gerar rapidamente sucessos visíveis e inequívocos, provocando e promovendo a eficácia da equipa em que o colaborador se encontra, promovendo a credibilidade, reduzindo o *stress* e prevenindo a exaustão. No início os *recognition cards* partiram da iniciativa dos diretores de cada departamento e/ou chefias diretas para incentivar a regular reprodução deste procedimento, passando a ter uma grande expressão passado largos meses entre os restantes colaboradores de cada departamento, ou de outras secções com os quais estabelecem contacto frequente. Estes cartões podem ser

considerados como símbolo das pequenas conquistas que, de acordo com Kotter e Cohen (2002), levam a alteração mais profunda dos comportamentos fomentando entre todos a energia necessária para enfrentar sustentadamente a mudança.

Relativamente aos últimos dois passos, ‘persistir no sentido de urgência’ e ‘construir e consolidar a nova cultura’, o arco temporal da investigação não permitiu obter qualquer evidência.

2. Em que medida a avaliação da formação foi bem executada?

O referencial teórico-concetual adotado sobre avaliação da formação é o modelo de quatro níveis de Kirkpatrick (1996), a saber a avaliação: da reação/aceitação dos participantes, das aprendizagens efetuadas, da transferência de aprendizagens no exercício da atividade, e do impacto nos resultados.

Relativamente à avaliação da reação/aceitação dos formandos. Para se avaliar as reações dos colaboradores de uma forma mais fácil (Kirkpatrick, 1996), no fim de cada ação de formação deve ser passado um questionário, desejavelmente contendo também questões sobre o projeto de formação em que a ação se inscreve, para assim se identificarem as reações sobre as expectativas dos colaboradores associadas ao valor instrumental da formação para mudança que é suposto promover. Deste modo é importante verificar até que ponto os formandos estão dispostos a aceitar as novas informações (*reaction*) para as vir a aplicar nas suas atividades – posto que aceitar é condição para aprender. Um questionário que avalie a reação dos participantes é pois instrumento crucial no modelo multinível de Kirkpatrick. Neste âmbito o programa *One step ahead* cumpriu razoavelmente bem, pois para além da avaliação da aceitação dos formandos, procurou garantir a sua validação através da avaliação cruzada das formadoras. Se bem que, pelo melhor, o questionário pudesse ter discriminado

de forma específica, e não genérica, os conhecimentos declarativos e os papéis que visou garantir nos formandos, levando-os a posicionar-se responder com grau de acuidade superior.

Relativamente à avaliação das aprendizagens efetuadas. Neste nível há uma procura em avaliar se houve de facto uma aprendizagem por parte dos colaboradores, e se provocou uma alteração nas competências e/ou melhoria nos conhecimentos (*learning*; aprender é necessário para aplicar novas competências). Esta avaliação poderia realizar-se através de um teste de conhecimentos específicos com duas passagens: antes da ação de formação para se comparar os conhecimentos que os colaboradores detinham sobre um determinado tema (como por exemplo as regras, visão, princípios e comportamentos da empresa); e após considerando os assuntos abordados (como por exemplo princípios comportamentais de referência à nova marca). Contudo, no caso estudado a formação *One step ahead* não compreendeu a avaliação das aprendizagens.

Relativamente à avaliação da transferência das aprendizagens. O terceiro nível vai ao encontro das competências e aprendizagens desenvolvidas e aplicadas no contexto laboral (*application*; aplicar é necessário para influir nos resultados). Neste nível o autor considera que a transferência de conhecimentos se deve manter por um longo período de tempo após a formação (Kirkpatrick, 1996). Se houver uma transferência dos conhecimentos para o contexto real de trabalho, o sujeito vai sentir-se valorizado pelo seu trabalho, vai transmitir sucesso pelo seu desempenho e vai ser considerado como uma fonte de apoio para futuras dúvidas que os colegas venham a ter. Os *recognition cards* (ver capítulo 4) sustentam este nível, uma vez que conferem relevo social aos colaboradores, premiando-os através do reconhecimento do seu desempenho em pelo menos um dos três tipos de princípios comportamentais de referência que a unidade hoteleira promove: inspirar confiança; garantir o sucesso; e fazer

acontecer. Este sistema também permite prolongar no tempo o incentivo e visibilidade das transferências, uma vez que é um procedimento passível de recursividade que valoriza o colaborador na demonstração de sucesso.

Relativamente à avaliação do impacto nos resultados. Neste último nível o importante é avaliar os impactos que se repercutem na organização após a formação (*impact*; o fim último do desenvolvimento de uma força de trabalho), porém esta avaliação torna-se difícil de verificar e medir, uma vez que há muitos fatores que podem contrariar os resultados obtidos e só são verificáveis se forem observáveis com grande espaço temporal após a formação. Contudo, também para este nível contribuem os *recognition cards* na medida em que os comportamentos que louvam pela natureza dos princípios comportamentais associados repercutem em resultados junto dos clientes.

3. Em que medida os trabalhadores foram envolvidos na mudança?

Relativamente a esta questão as opiniões dividem-se entre quem considera que foram devidamente informados para responder à solicitação de envolvimento para apoiar a mudança, e aqueles que consideram ter de existir um maior trabalho de gestão das mentalidades.

A análise destes dois posicionamentos sugere podermos estar perante duas leituras não contraditórias dado que: uma foca o processo a que os colaboradores foram sujeitos, o de ser informado, donde não decorre necessariamente a transformação do seu *mind set*; e a outra foca o resultado mormente almejado por esta mudança, a efetiva alteração no modo de pensar e de interagir com a realidade em contexto laboral.

Acresce que a primeira leitura opera uma assimilação inconsistente do envolvimento à factualidade do estar informado. Estar informado refere-se àquilo de que se foi alvo pela ação de terceiros a qual pode provocar/

fundamentar posicionamentos desalinhados com a mudança. A transformação do *mind set* no sentido do que é visado pela mudança é que permite de forma sustentada criar envolvimento e criar condições para que evolua para o comprometimento operante ambicionado pela cartilha do *One step ahead*.

4. Em que medida a formação ajudou os trabalhadores na mudança?

Sobre esta questão as opiniões assumem que após a formação, não obstante a sua utilidade, houve grande dificuldade em ‘conseguir aplicar as regras da nova marca, bem como em mobilizar no exercício das atividades os princípios comportamentais aprendidos’.

A verificar-se a extensa partilhada desta percepção, a conclusão é a de que a ação de formação *One step ahead*, pelo melhor, cumpriu a missão de assegurar o processo de aprendizagem, mas não a transformação da capacidade de agir dos atores. Mais, esta ação será assim manifestamente escassa para garantir por si a transferência das aprendizagens, carecendo de articulação com vigilância e ações no terreno.

Dito de outro modo, a ação de formação é uma ilha num contínuo de atividade dada a omissão de dispositivos formativos e da associada avaliação focados na repercussão da ação formativa nos postos de trabalho, o que faz pensar numa das conclusões do estudo de Ferreira e Leite (2012, p.404) em organizações portuguesas: “... that the benefits of training seem to be a question of faith. It seems that those involved in T&D [training and development] have not yet understood the fundamental truths concerning its evaluation.”

5. Que sugestões de melhoria os trabalhadores sugerem?

A percepção de melhorias a introduzir é escassa, o que se pode justificar por: a avaliação reativa no termo da ação de formação não ser anónima; a apreensão sobre a mudança ter sido dirimida com a formação e o efeito positivo de alívio ter prevalecido; a formação ser um acontecimento pouco frequente e ter deslumbrado por finalmente ocorrer; e/ou os participantes terem poucos recursos intelectuais para exercer crítica.

As melhorias identificadas referem-se exclusivamente à formação – o que por si ilustra a ausência de protagonismo na liderança da mudança, e focam quatro aspetos:

- Organização da formação que se recomenda dever ser melhor planeada e estruturada e acompanhada no terreno. A ser consistente esta recomendação pode dever-se à grande pressão temporal para editar o programa *One step ahead* que surgiu 9 - 10 meses após a mudança de marca e de operador.
- Ação pedagógica que se recomenda assegurar maior capacidade de escuta dos participantes. A ser consistente esta recomendação pode dever-se a um figurino formativo temporalmente concentrado, hipertrofiado em conteúdos e exercícios, e em modos de trabalho assentes em transmissão de informação, sendo que estes podem estar associados a tomar a ação de formação como mero instrumento de responsabilização dos formandos.
- Serviço após formação que se recomenda ser necessário existir através de envolvimento, supervisão e acompanhamento das chefias diretas e indiretas. A ser consistente também sinaliza (receio de/) a ausência de protagonismo multinível dos líderes formais na condução do processo de mudança.

- Oferta formativa que se recomenda ser maior, dado a *One step ahead* ser episódica, o que para alguns colaboradores é escasso. A ser consistente esta recomendação reforça a ideia de haver um histórico de oferta formativa escassa e receio de que assim perdure.

Concluída a resposta às questões de pesquisa, apresentamos em conclusões algumas considerações finais que, em síntese destacam as aspetos positivos e a melhorar no caso estudado e explicitam melhorias recomendáveis em investigações futuras.

Considerações finais

Na conclusão deste trabalho, relativamente ao caso estudado, importa referir com concisão aspetos positivos e de melhoria a considerar noutras situações, e, relativamente à execução da investigação, considerando futuros trabalhos, justifica-se identificar formas de ultrapassar limitações metodológicas a evitar futuramente.

No caso estudado justifica-se dar nota de destaque a três aspetos, a saber: o primado do papel central da formação como instrumento de mudança transformacional global; a formação chancelada pela frequência prévia dos dirigentes máximos e executada por formadores internamente reconhecidos como exemplares; e a formação combinada com um sistema de premiação simbólica promotor da transferência de aprendizagens focadas no impacto nos clientes.

O processo de *rebranding* para Crowne Plaza Porto proporciona condições *sui generis* para verificar o potencial da formação como instrumento de mudança quando a sua natureza é predominantemente transformacional, porque configura uma quase “redução ao absurdo” pelo apagamento da ação direta do líder de topo e da correlata ação concertada deste com as restantes chefias – parcialmente compreensível pela necessidade de contornar o obstáculo de falta de domínio da língua portuguesa pelo líder de topo. Para esta capacidade da intervenção formativa, em nosso entender, contribuíram muito dois fatores. O primeiro, os dirigentes darem o exemplo ao serem os primeiros a serem submetidos à ação de formação, incluindo o diretor geral do hotel, e

valorizando o estatuto dos formadores internos, se bem que este aspeto tenha sido deficientemente capitalizado ao ter sido reduzido a elogio pessoal para mitigar o esforço acrescido destes colaboradores sem que tal se tornasse saliente à percepção dos formandos. O segundo, um sistema de premiação sem custos baseado em notas de louvor com diversas externalidades positivas no âmbito da motivação para o comprometimento individual e de equipa, mas que relativamente à formação importa salientar enquanto promotor de transferências de aprendizagem focadas em impactos organizacionais. Esta iniciativa é muito interessante, não porque se entenda dever ser a única via, mas porque obedece a um princípio não despreciando considerando a dificuldade de avaliar aos níveis três e quatro do modelo de Kirkpatrick (especialmente este último), a saber: o primado da promoção sobre a avaliação – no limite *promover é crucial e medir secundário*.

Em contraponto, no caso estudado também se justifica chamar a atenção sobre três aspetos a melhorar em situações futuras, nomeadamente: a ação combinada entre o diretor geral do hotel e a DRH; a construção de um sentimento de equipa vertical coesa entre o diretor geral do hotel e as chefias dos diversos departamentos nos diversos níveis, com ação concertada para a transferência de aprendizagens e a geração de impactos na sequência da formação *One step ahead*; e a adoção pela DRH da metodologia do *success case method* (Brinkerhoff, 2005).

Não obstante a demonstrada capacidade supletiva da formação relativamente à ausência de ação direta concertada dos líderes, não se pode deixar de salientar que muito haveria a ganhar no caso estudado se tivesse havido maior articulação entre o diretor geral do hotel e a DRH na sequência das edições de *One step ahead*, e, paralelamente, *briefings* de acompanhamento com as linhas hierárquicas, não apenas durante, mas principalmente após a última edição daquele programa de formação, tendo em vista assegurar

transferências de aprendizagem e impactos positivos no exercício das atividades, com externalidades positivas para a redução de distância social e a coesão nas equipas verticais. E, pelo melhor, em termos de excelente prática de no domínio da formação, a produção prévia de um mapa de impactos e o respetivo plano de monitorização no terreno.

A confluência de diversos fatores – nomeadamente associados ao estágio da investigadora particularmente no período em que foi solicitada a assegurar todo o serviço RH no hotel do Porto, e subsequentemente à sua saúde – em momento crucial de pesquisa, impediram de cumprir o plano de estudo estabelecido. Assim, como nota de fecho, importa referir que em investigações futuras será muito de garantir: a passagem de um questionário que abranja significativamente a diversidade funcional da organização, e fazê-lo antes das entrevistas para poder aprofundar/ esclarecer questões; bem como, ampliar a diversidade e a quantidade de sujeitos entrevistados, garantindo o critério de saturação semântica, e assegurar um processo de devolução e validação diferido do momento de obtenção dos dados.

Bibliografia

- Almeida, M., Pedroche, M., Andrada, L., & Antón, J., 2016. Human and other critical factors in organizational learning in the hotel industry: A contingency approach. *Tourism & Management Studies*, 12 (1): 97-106.
- AEP - Associação Empresarial de Portugal, 2002. **Avaliação da formação na empresa; PRONACI - Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédia**. http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-03-08_15-16-18_avaliao%C3%A7%C3%A3o%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o.pdf, maio 28
- Alves, J., 2009. **Desconstruir construindo um novo modelo de formação**. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Porto.
- Bee, F. & Bee, B., 1994. Evaluating the training. In *Training needs analysis and evaluation*: 173-282. London: IPD House.
- Bramley, P., 1996. **Evaluating training**. London: IPD House.
- Brinkerhoff, R., 2005. The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7: 86-101.
- Brinkerhoff, R., 2005. Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and commercial training*, 38 (6): 302-307.
- Caetano, A., 2001. Mudança e intervenção organizacional. In Ferreira, Neves e Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações*: 531-565. Lisboa: McGraw-Hill.

- Caetano, A & Vala, J., 2007. O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*: 325-356. Lisboa: Edições RH.
- Cardoso, Z., Soares, A., Loureiro, B., Cunha, C. & Ramos, F., 2003. *Avaliação da formação: Glossário anotado*. Lisboa: Instituto para a Inovação e Formação.
- Cowling, A. & Mailer, C., 1990. Training and learning (Eds). In *Managing Human Resources*: 72-84. London: Edward Arnold.
- Cowel, C., Hopkins, P. C., McWhorter, R. & Jorden, D. L., 2006. Alternative training models advances. *Developing Human Resources*, 8 (4): 460-475
- Crowne Plaza Porto (2014). *Manual de acolhimento e regulamento interno ao estagiário Crowne Plaza Porto*.
- Cunha, M., Cardoso, C., Cunha, R. & Rego, A., 2006. Liderança. In *Manual de comportamento organizacional e gestão*: 331-400. Lisboa: Rh Editores.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes J., 2010. Formação: para potenciar o capital humano (2ª. Ed.), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*: 370-428. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, A., 2014. *A arte da guerra na liderança* (2ªEd). Lisboa: TopBooks.
- Ferrão, L. & Rodrigues, M., 2006. *Formação pedagógica de formadores*. Lisboa: Lidel.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P. & Caetano, A., 2000. Psicossociologia das organizações (Eds.). *Mudança e intervenção organizacional*: 322-352. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, A., Leite, R., 2013. Employee's perception of training and development in portuguese organizations. *Tourism & Management Studies*, 2: 396-406.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., 2012. *Como conduzir uma negociação*. Porto: Edições ASA.

- Galpin, T., 1996. **O lado humano da mudança: Um guia prático para a mudança organizacional.** Lisboa: Sílabo.
- Gareth, R., 2013. Types and forms of organizational Cchange. In R. J. Gareth (Ed.) **Organizational Theory, Design, and Change**: 273-302. Boston: Pearson.
- Ho, A., Arendt S., Zheng, T. & Hanisch, K., 2016. Exploration of hotel managers' training evaluation practices and perceptions utilizing Kirkpatrick's and Phillips's models. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (2).
- Hooper, A. & Potter, J., 2003. **Liderança inteligente: criar a paixão pela mudança.** Lisboa: Atual Editora.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S. & Ali, M., 2016. Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-7. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- IQF - Instituto para a Qualidade na Formação, 2006. **Guia para a avaliação da Formação.** Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.
- Kirkpatrick, D., 1996. Techniques for evaluating training programs. *American Society for Training and Development*. United States
- Kotter, J., 1996. **Leading change.** USA: HBS Press.
- Kotter, J. & Cohen, D., 2002. **The heart of change.** USA: HBS Press.
- Kotter, J. & Rathgeber, H., 2007. **O nosso iceberg está a derreter.** Porto Editora: Porto
- Le Méridien Porto e Lisboa, 1984. **Manual de acolhimento.**
- Lopes, L. & Pereira, M., 2010. **Formação pedagógica inicial de formadores.** Lisboa: FDTI.
- Loy, D., 2011. *Music to the ears: Orchestrating successful leadership change.* Facilities Manager: Illinois.

- Maglaive, G., 1995. **Ensinar adultos**. Porto: Porto Editora.
- Marconi, M. & Lakatos, E., 2007. **Técnicas de pesquisa** (6ªEd.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Muzeelec, L., Doogan, M. & Lambkin, M., 2004. Corporate rebranding: An exploratory. *Review Irish Marketing Review, O'Driscoll* (Ed.) 16:2.
- Nadler, D., 1989. Organizational frame bending: types of change the complex organization. In D. A. Nadler (Ed.). **Corporate transformation**. San Francisco: Jossey-Brass
- Neves, J. 2001. Clima e cultura organizacional. In A. Caetano *Manual de psicossociologia das organizações*: 431-467. Lisboa: McGraw-Hill.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W., 2016. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 1-7. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Pineda, P., 2010. Evaluation of training in organizations: A proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 673 – 693.
- Rego, A. & Cunha, M., 2003. **A essência da liderança: mudança, resultados, integridade – teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação**. Lisboa: Editora RH.
- Shein, E., 2010. Organizational culture and leadership defined - part one (4ªEd). In Shein, E. (Ed.) *Organizational Culture and Leadership*: 7-23. United States of America: A Wiley Imprint.
- Sítima, L., Oliveira, F. & Fernandes, V., 2005. **LOOP: Organizações em mudança**. Lisboa: Sílabo.
- Sousa, M., Duarte, T, Sanches P. & Gomes S., 2006. Organizações em mudança. In Sousa, M.; Duarte, T; Sanches P. & Gomes S., *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas* (Eds.). Lisboa: Lidel.

- Steensma, H. & Groneveld, K., 2010. Evaluating a training using the “four levels model”. *Journal of Workplace Learning*, 22 (5): 319-331.
- Stuart, H. & Muzellec, L., 2004. Corporate re-branding process: A preliminary theoretical framework. *Irish Marketing Review*, 16 (2): 31-40.
- Steele, L., Mulhearn, T., Medeiros, E., Watts, L., Connelly, S. & Mumford, M., 2016. How do we know what works? A review and critique of current practices in ethics training evaluation. *Accountability in Research*: 3-65.
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08989621.2016.1186547>
- Vala, J., 2003. A análise de conteúdo. In Silva, A. S. & Pinto, J. M. (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*: 101-126. Porto: Edições Afrontamento.
- Tavares, S. & Caetano, A., 2000. A emergência da gestão de recursos humanos: estratégica. In Caetano, A. (Coord.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*: 31-60. Lisboa: OEFP.
- Thomas, K. & Kilman, R., 2010. *Thomas-Kilman conflict mode instrument profile and interpretative report*. United States: CPP, Inc.
- Tiara Park Atlantic Porto e Lisboa, 2010. **Manual de acolhimento ao estagiário. Tiara Park Atlantic Porto.**
- Wang, G. & Wilcox, D., 2006. Training evaluation: Knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8: 528-539.
- Yin, R., 1989. **Case study research: Design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications.